

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

**NOVÉ VÝZVY PRO ŘEDITELE STŘEDNÍCH
ŠKOL V ČR A VE FRANCII**

2013

Ing. Bc. Pavla Vaňková

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Ing. Bc. Vaňková Pavla

Nové výzvy pro ředitele středních škol v ČR a ve Francii

– Projektový management ve sféře školství

**New challenges for directors of secondary schools in the Czech Republic
and France**

– Project management in the sphere of education

Diplomová práce

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Nové výzvy pro ředitele středních škol v ČR a ve Francii – Projektový management ve sfěře školství* vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Lišově, 30. 8.2013

.....
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a vedení mé diplomové práce.

.....

podpis

NÁZEV:

Nové výzvy pro ředitele středních škol v ČR a ve Francii – Projektový management ve sféře školství

AUTOR:

Ing. Bc. Pavla Vaňková

KATEDRA:

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

ABSTRAKT:

Diplomová práce mapuje problematiku projektové činnosti, která se v několika posledních letech stává novou výzvou pro ředitele škol v členských zemích EU. Projekty přispívají nejen k naplňování úkolů výchovně-vzdělávacího procesu, ale také k rozvoji prostředí školy. Cílem práce je komparovat využívání projektových možností v rámci výzkumného vzorku ředitelů středních škol v ČR a ve Francii.

Teoretická východiska specifikují projekt a jeho cyklus společně se strategií, nástroji a dotačními možnostmi v rámci vzdělávací a regionální politiky EU. Empirická část šetří rozdíly mezi aktivitou a úspěšností v čerpání dotačních prostředků u vzorku ředitelů českých a francouzských škol a názory na formu mezinárodní spolupráce v rámci podprogramu celoživotního učení Comenius.

KLÍČOVÁ SLOVA:

projekt, projektový cyklus, vzdělávací politika EU, regionální politika EU, strukturální fondy, operační program, program celoživotního učení

TITLE:

New challenges for directors of secondary schools in the Czech Republic and France – Project management in the sphere of education

AUTHOR:

Ing. Bc. Pavla Vaňková

DEPARTMENT:

The School Management Center

SUPERVISOR:

Mgr. Bc. Jiří Trunda

ABSTRACT:

This diploma thesis explores the issue of project activity which has become a new challenge for school directors in EU member states for the last few years. The projects not only contribute to the fulfillment of the tasks of the educational process, but also to the development of the school environment. The aim of this thesis is to compare the use of project possibilities within the research sample of directors of secondary schools in the Czech Republic and France.

Theoretical background specifies the project and its cycle together with the strategy, tools and subsidy opportunities within the educational and regional policy of the European Union. The empirical part investigates the differences between the activity and success in the use of grant funds within the sample of directors of Czech and French schools and views on the form of international cooperation in the Comenius sub-program of lifelong learning.

KEYWORDS:

project, project cycle, educational policy of the European Union, regional policy of the European Union, structural funds, operational programme, lifelong learning programme

Obsah:

- I. Úvod
- II. Teoretická část
 - 1 Nové výzvy pro ředitele škol
 - 2 Projekt
 - 2.1 Projektový cyklus a jeho fáze
 - 2.1.1 Identifikace problému
 - 2.1.2 Příprava projektu
 - 2.1.2.1 Logický rámcový přístup
 - 2.1.2.2 Analýza nákladů a přínosů
 - 2.1.2.3 Analýza SWOT
 - 2.1.3 Přihlášení projektu
 - 2.1.4 Hodnocení projektu
 - 2.1.5 Realizace a monitoring
 - 2.1.6 Uzavření projektu
 - 3 Vzdělávací politika Evropské Unie
 - 3.1 Evropa 2020
 - 4 Regionální politika EU
 - 4.1 Nástroje regionální politiky
 - 4.1.1 Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)
 - 4.1.2 Evropský sociální fond (ESF)
 - 5 Možnosti čerpání dotačních prostředků ze strukturálních fondů v ČR
 - 5.1 Operační programy využitelné pro střední školy v ČR
 - 5.1.1 Operační Program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
 - 6 Možnosti čerpání dotačních prostředků ze strukturálních fondů ve Francii
 - 6.1 Operační programy využitelné pro střední školy ve Francii
 - 6.1.1 Národní operační program FSE
 - 7 Komunitární program celoživotního učení
 - 7.1 Program Leonardo da Vinci
 - 7.2 Program Comenius

- III. Empirická část
 - 1. Kvantitativní výzkumná sonda
 - 1.1 Cíl šetření
 - 1.2 Výzkumné vzorky
 - 1.3 Výzkumný nástroj
 - 1.4 Formulace výzkumného problému
 - 1.5 Formulace výzkumných otázek
 - 1.6 Průběh šetření
 - 1.7 Výsledky šetření a jejich interpretace
 - 2. Kvalitativní výzkumná sonda doplněná o komparaci aktivit ČR a Francie v podprogramu Comenius
 - 2.1 Cíl šetření
 - 2.2 Výzkumný vzorek
 - 2.3 Výzkumný nástroj
 - 2.4 Formulace výzkumného problému
 - 2.5 Formulace výzkumných otázek
 - 2.6 Průběh šetření
 - 2.7 Výsledky šetření a jejich interpretace
- IV. Závěr
- V. Bibliografie
- VI. Přílohy

I. Úvod

Vstup do Evropské unie a společná politika hospodářské a sociální soudržnosti přinesla ředitelům českých škol řadu příležitostí k čerpání finančních prostředků. Projektová činnost se stala novou výzvou, jak zkvalitnit jednotlivé aspekty výchovně – vzdělávacího procesu a zároveň rozvíjet prvky vnitřního i vnějšího prostředí školy. Vznik projektových týmů ve školách odhalil další pracovní potenciál zaměstnanců školy, rozvinul jejich dovednosti, iniciativu a vzájemnou komunikaci.

Diplomová práce si klade za primární cíl komparovat využívání projektových možností evropské dotační politiky v České republice a ve Francii. V rámci dílčích cílů mapuje na úrovni evropských operačních programů typy projektů určených pro sféru školství v ČR a ve Francii, pohnutky výzkumného vzorku ředitelů středních škol v ČR a ve Francii k podání projektové žádosti, úspěšnost žadatelů ve formálním a obsahovém hodnocení a možná realizační úskalí a také přínosy pro školy obou zemí.

Teoretická východiska shrnují problematiku projektové činnosti v souladu se specifiky prostředí škol a předkládají ucelený přehled o operačních programech, ze kterých mohly školy v ČR a Francii v programovacím období 2007 – 2013 dotační prostředky čerpat. Stručně je popsána alokace evropských finančních prostředků do oblasti vzdělávání, která se uskutečňuje na základě konkrétních projektů v souladu se vzdělávací politikou EU a členského státu v rámci regionální politiky.

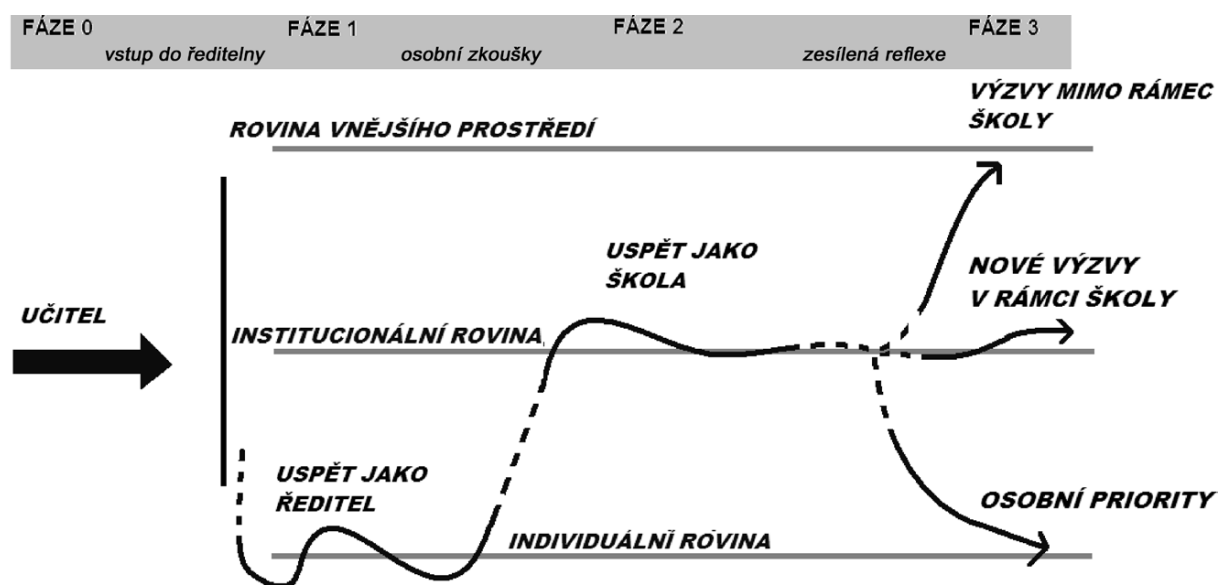
Výzkumný projekt je realizován prostřednictvím deskriptivního výzkumu rozděleného do dvou fází. Kvantitativní výzkumná sonda zacílená na výběrový vzorek ředitelů středních škol v ČR a ve Francii komparuje aktivitu a úspěšnost projektové práce, problematické faktory a celkové výstupy. Kvalitativní výzkum porovnává využívání, čerpání a zkušenosti ředitelů českých a francouzských škol s podprogramem celoživotního učení Comenius. Závěrečné shrnutí a interpretace výsledků je zaměřeno na zodpovězení výzkumných problémů a otázek, společně s hodnocením v jaké míře byly cíle diplomové práce naplněny.

II. Teoretická část

1 Nové výzvy pro ředitele škol

Výzkumný projekt „Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha“ (Pol, Houšková, Novotný, Sedláček, 2009) popsal chronologické fáze vývoje profesní dráhy ředitele školy od nulté fáze před vstupem do ředitelny, přes fázi počátků a následné profesní jistoty, až po **fázi nových výzev**. Tuto poslední etapu definoval výzkumný tým jako **hledání nové motivace a nových stimulů**.

Schéma 1: *Vývoj profesní dráhy ředitelů škol*



Zdroj: *Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha* (Pol, Houšková, Novotný, Sedláček, 2009)

V kontextu zvýšené autonomie škol se dle Marxe a Pola (2011) od ředitelů očekává, že: „budou stimulovat a řídit transformaci školy založenou především na iniciativě vycházející ze školy samé a řídit život škol způsobem, který vtáhne učitele, ale i studenty, rodiče a některé další jednotlivce či skupiny do procesu řízení a rozvíjení školy.“

Instrumentem **řízení plánované změny** s cílem dalšího rozvoje se ve školách v posledních několika letech stává **nová výzva v podobě projektové aktivity**. Projekty představují formu, která má potenciál přispět k naplňování jednotlivých úkolů a k rozvoji interního prostředí školy a potažmo i celé její kultury.

2 Projekt

Dle Vilamové (2004) lze definovat projekt jako řadu aktivit se stanovenými cíli, které vedou ke konkrétnímu výsledku v daném časovém rámci, nebo jako časově omezené úsilí, jehož cílem je vytvořit jedinečný produkt či službu.

Na projekty lze podle stejné autorky nahlížet z několika hledisek. Podle věcné struktury se projekty rozlišují na **jednotématické** a **vícetématické**. Podle délky řešení mohou být **krátkodobé** (do 1 roku), **střednědobé** (2 - 4 roky), **dlouhodobé** (nad 4 roky) a dle výše finanční podpory **malé** (0,5 mil. – 2 mil. Kč) či **velké** (od 2 mil. Kč).

Struktura výdajové složky určuje, zda jde o projekty **investiční** (tvrdé), které se zaměřují na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného investičního majetku, či **neinvestiční** (měkké), které rozvíjí lidské zdroje. (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009)

Dle příručky „*Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007-2013*“ je projektem jedinečná aktivita zaměřená na změnu, omezená časem, předem daným rozpočtem a lidskými zdroji. Tato inovační činnost zahrnuje zavádění nových postupů a metod (v oblasti školství například rekonstrukci učebny a vybavení IT technologiemi, zateplení budovy školy, stavbu hřiště, zavedení nových metod do výuky či program pro prevenci předčasných odchodů ze vzdělávání). Projekt není tedy běžná, pravidelně se opakující činnost či ustálený mechanismus. **Každý projekt má stanovený cíl, je časově i finančně jasně vymezen, přináší inovace, obsahuje jistou míru rizika a také přidanou hodnotu.**

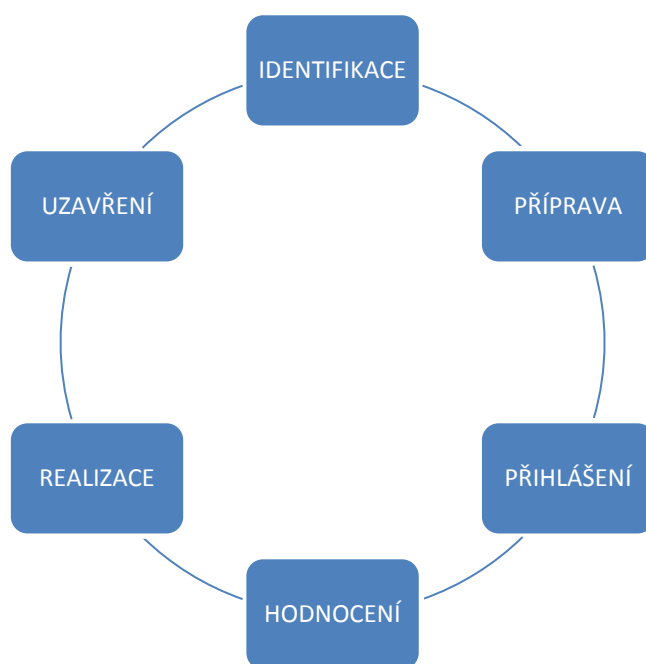
V kontextu evropských strukturálních fondů se projektem rozumí **ucelený, konkrétní a podrobně rozpracovaný záměr**, který je součástí projektové žádosti. Zahrnuje jak soubor aktivit směřujících k dosažení předem definovaného cíle, tak i časový a finanční rámec – rozpočet. (<http://www.strukturalni-fondy.cz>)

2.1 Projektový cyklus a jeho fáze

Dle glosáře základních pojmů vydaného Ministerstvem pro místní rozvoj ČR je projektový cyklus **celý proces od promyšlení projektového záměru**, nalezení vhodného dotačního titulu a zdroje financování, zpracování žádosti, předložení žádosti k posouzení, uskutečnění projektu, administrace **až do vyhodnocení projektu**. (<http://www.strukturalni-fondy.cz>)

Rozdělení projektového cyklu do jednotlivých fází není striktně předepsáno. Praktická příručka pro školy „*Jak připravit projekty financované z EU v období 2007 – 2013*“ vydaná Národním ústavem odborného vzdělávání definuje fáze projektového cyklu realizovaného ve školském prostředí následovně:

Schéma 2: *Projektový cyklus a jeho fáze*

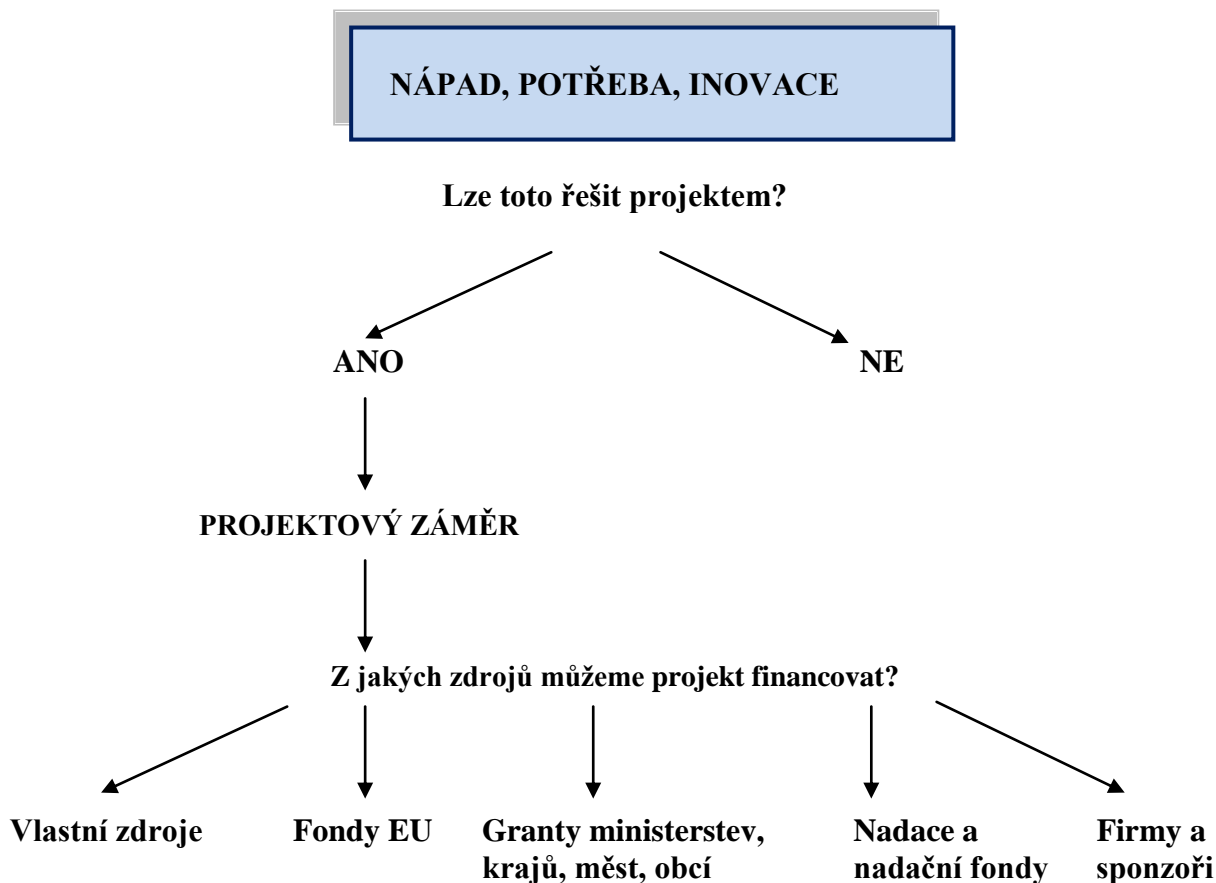


Zdroj: <http://www.euroskop.cz> (vlastní úprava autorky)

2.1.1 Identifikace problému

Prvotní je nápad na zlepšení současného stavu, který přichází v rámci diskuze, brainstormingu nebo jako výstup z dotazníkového šetření. Na základě reálných potřeb školy je vybrán nejvhodnější námět. Důležité je během této fáze posoudit, zda je projekt zařaditelný pod některý z dotačních titulů. Podporované aktivity lze zjistit v části operačního programu věnované popisu tzv. prioritních os. Některé operační programy (např. Regionální operační programy ROP) požadují zpracování studie proveditelnosti příp. studie udržitelnosti (či dalších studií) a k jejich vypracování nabízejí podrobné metodiky.

Schéma 3: *Od nápadu k projektu*



Zdroj: <http://www.euroskop.cz> (vlastní úprava autorky)

2.1.2 Příprava projektu

V přípravné fázi je klíčové, aby idea projektu byla co nejlépe specifikována a promyšlena. Dle publikace „Projekt v kostce“ vytvořené Centrem pro regionální rozvoj ČR k uspořádání myšlenek může pomoci sepsání projektového záměru tzv. „projektové fiche“,

jež popisuje základní vize projektu, navrhuje způsoby jeho financování, ale také výsledky, výstupy a dopady.

Tabulka 1: *Projektová fiche*

Identifikační údaje žadatele o dotaci	-adresa, -IČ, DIČ, -tel. č., fax, e-mail, -www.stránky, -statutární zástupce,
Odborná způsobilost subjektu a partnerů (přípravný a realizační tým)	-oblast působnosti, -partneři projektu, -zkušenosti subjektů,
Specifikace projektového záměru	-název projektu, zkrácený název, -místo realizace, -cíle projektu, jejich popis, -podrobný popis projektu, -specifikace hlavních aktivit, -soulad projektu s rozvojovými dokumenty,
Časový plán projektu	-odhad času potřebného na jednotlivé fáze projektu,
Odhad nákladů na realizaci záměru	-sestavení předběžného rozpočtu,
Způsob financování realizace	-výčet existujících dotačních programů, -finanční zajištění realizace projektu,
Očekávané výstupy, výsledky a dopady projektu	-specifikace a kvantifikace očekávaných výstupů projektu, -specifikace a kvantifikace očekávaných výsledků projektu, -specifikace a kvantifikace očekávaných dopadů projektu,
Rizika udržitelnosti projektu	-vnější rizika, -vnitřní rizika.

Zdroj: <http://www.crr.cz> (vlastní úprava autorky)

Dle Vilamové (2004) je v přípravné fázi projektového cyklu vhodné použít **logický rámcový přístup** a provést analýzu zainteresovaných skupin a rizik, která pomůže vytipovat případné partnery projektu a eliminovat možná rizika. K vyhodnocení, zda navrhovaný projekt povede k naplnění předpokládaných cílů v žádoucí míře, lze při jeho přípravě využít i několik dalších metod: **analýzu nákladů a přínosů, analýzu finanční udržitelnosti, analýzu proveditelnosti, analýzu dopadů na životní prostředí, či SWOT analýzu.**

2.1.2.1 Logický rámcový přístup (Logical frame approach LFA)

Logický rámcový přístup umožní snadnější **orientaci v projektu** a přináší ucelené podklady pro zpracování jeho návrhu. Tato metoda není sice povinnou součástí projektové žádosti, ale může být klíčem k získání dotace, protože logický rámec dopomůže žadateli uvědomit si projektové vazby a souvislosti. S logickým rámcem je projektová žádost snáze vyplnitelná, protože používá tutéž odbornou terminologii.

(http://www.euroskop.cz/gallery/41/12497-prirucka_projekty_web_24112008.pdf)

Tabulka 2: *Logický rámec versus projektová žádost*

Logický rámec definuje:	Projektová žádost obsahuje:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ všeobecné cíle, ▪ účel/specifický cíl projektu, ▪ výsledky projektu, ▪ aktivity projektu, ▪ prostředky k jeho dosažení. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ všeobecnější cíle projektu, ▪ specifické cíle projektu, ▪ popis výchozí situace a základní charakteristiku projektu, ▪ výsledky a dopady, ▪ aktivity projektu.
Projekt:	Dále žádost obsahuje:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ je definován objektivně měřitelnými ukazateli, ▪ uvádí ověřitelné zdroje informací, ▪ zmiňuje vnější předpoklady a možná rizika 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ informace o žadateli, ▪ časový harmonogram / etapy, ▪ rozpočet, ▪ ostatní dokumentaci.

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj 2004, Euromanagers, s.r.o – Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU (vlastní úprava autorky)

Dle Kantora a Marka (2007) plní LFA několik funkcí:

- definuje a vytváří strukturovanou **sadu cílů a výstupů projektu**,
- vytváří jasný, stručný a **logický popis** navrhovaného **projektu**,
- napomáhá identifikovat možná **rizika implementace projektu**,
- poskytuje užitečný **základ pro hodnocení** projektu.

Proces přípravy projektu je pak rozdělen do několika kroků, jako jsou situační analýza, analýza zúčastněných subjektů, analýza problému a cíle, analýza jednotlivých alternativ a plánování jednotlivých alternativ.

Závěrečnou fází LFA je příprava **logramu**, což je dokument, který shrnuje výsledky celého LFA procesu.

„Jedná se o matici (tabulku) logických vazeb v projektu, kdy:

- **vertikální linie** (4 řádky) zobrazuje vztahy mezi celkovými cíli programu, specifickými cíli projektu, výsledky projektu a aktivitami, které se v projektu uskutečňují („co“ má projekt řešit), objasňuje příčiny a následky, zaznamenává předpoklady a nejistoty,
- **horizontální linie** (4 sloupce) zobrazuje objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje informací (zaměřuje se na měření efektů použitých zdrojů, určuje klíčové indikátory a zdroje dat).

Uvnitř rámce platí vnitřní logické vazby:

- **horizontální** (každý další sloupec rozšiřuje informace sloupce předešlého),
- **vertikální** (např. splnění všech plánovaných aktivit vede k dosažení vyšší úrovně, tj. očekávaných výstupů projektu),
- **diagonální** (když jsou splněny všechny předpoklady a eliminována rizika na nižší úrovni rámce, je možné realizovat plány na vyšší úrovni rámce).“
(<http://www.euroskop.cz>)

Tabulka 3: Šablona logického rámce projektu

Logický rámec – projekt: (název)		Název programu:	(název)
Předkladatel projektu: (název)		Celkové náklady projektu (cena)	Celkové přijatelné náklady (cena)
Sloupec: Intervenční (strom cílů)	Sloupec: Objektivně ověřitelné ukazatele	Sloupec: Zdroje informací k ověření	Sloupec: Vnější předpoklady/rizika
Hlavní cíle: -důvod realizace, -specifické cíle dané priority v programovém dokumentu,	-měřitelné indikátory na úrovni hlavních cílů (počet, délka, obsah..), -způsoby, kterými lze měřit splnění cíle,	-kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (krajské statistiky, monitorovací zprávy, statistiky ÚP)	
Účel projektu -změna, kterou chceme dosáhnout projektem, -jaké jsou operační cíle opatření, kterých bude projektem dosaženo,	-měřitelné indikátory na úrovni výsledků -konkrétní hodnoty jednotlivých cílů projektu (počet, délka, obsah..) -způsoby, kterými lze měřit splnění účelu,	-kde se dají získat informace o objektivně měřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky obce, vlastní projekt),	-nezbytné vnější podmínky pro dosažení hlavního cíle mimo naši odpovědnost (zájem o danou aktivitu, volné pracovní síly),
Výstupy projektu -nezbytné k naplnění účelu projektu, -co bude konkrétním výstupem projektu (co se postaví, opraví, nakoupí),	-měřitelné indikátory na úrovni výstupů nezbytné pro zabezpečení účelu (počet, délka, obsah...),	-kde se dají získat informace o objektivně ověřitelných ukazatelích (monitorovací zprávy, statistiky	-předpoklady a rizika na úrovni výstupů podmiňující dosažení účelu (průběh realizace, finanční zdroje, dodavatel),

-co bylo vytvořeno 1. 2. 3.	-způsoby, kterými lze měřit dosažení výstupů,	obce, vlastní projekt),	
Aktivity projektu -ke každému výstupu, -jednotlivé činnosti, které jsou předmětem předkládaného projektu (logická a časová posloupnost), -jak bude projekt realizován: 1. 1..... 2..... 3..... 2. 1..... 2..... 3.....	-výčet měřitelných výstupů nezbytných pro zabezpečení aktivit projektu (finanční zdroje, dokumentace, povolení, materiál, energie..), -jaký typ zdrojů projekt vyžaduje,	-časový rámec aktivit, -ke každé aktivitě se uvede časový údaj, kdy daná aktivita bude zrealizována,	-předpoklady a rizika na úrovni vstupů (zajištění finančních zdrojů, vybrání kvalitního dodavatele..),
			Předběžné podmínky -vnější i vnitřní předběžné podmínky (vyhlášení programu, vydání stavebního povolení, schválení zastupitelstvem).

Zdroj: Logický rámec – metodická příručka, Společný regionální operační program, příloha č. 3 příručky pro žadatele pro 1. kolo výzvy, Ministerstvo pro místní rozvoj 2004

2.1.2.2 Analýza nákladů a přínosů

Podle Ochrany (2001) je analýza nákladů a přínosů – **Cost-benefit Analysis (CBA)** metodou hodnocení, která peněžně kvantifikuje dopady projektové investice na společnost.

Hodnotící kritérium se nazývá čistým socioekonomickým benefitem. Pro tuto metodu je specifické, že zahrnuje veškeré dopady, které mají vliv na společnost. Tato schopnost finančního vyjádření vede k **porovnání jednotlivých variant mezi sebou**.

Jak uvádí Sieber (2006): „*Cost-benefit Analysis (CBA) je metodický postup, který zodpovídá na otázky: Co komu přináší a bere realizace projektu. V případě, že jsou tyto dopady vymezeny, mohou být následně převedeny na hotovostní toky a použity pro výpočet hodnotících ukazatelů.*“

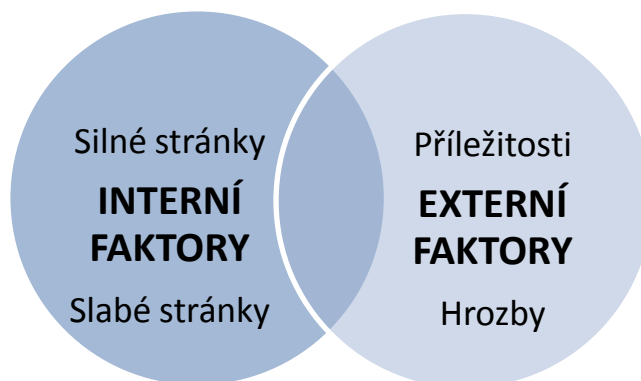
2.1.2.3 Analýza SWOT

Zjišťuje a hodnotí **silné a slabé stránky** projektu, **příznivé a nepříznivé faktory**, které mohou na projekt působit. Definování silných (S) a slabých (W) stránek je zaměřeno především na vnitřní faktory, které mají pozitivní nebo negativní dopad na realizaci projektu. V oblasti školství jde zejména o lidské zdroje, finance či publicitu. Cílem by mělo být odstraňovat (potlačovat) slabé stránky a využívat (posilovat a udržovat) stránky silné.

Definování příležitostí (O) a hrozeb (T) je zaměřeno především na vnější faktory a vlivy, které působí na projekt zvenčí. Identifikace a znalost dopadů těchto jevů napomáhá při přípravě, ale i při řízení projektu. Projekt by měl v co nejvyšší míře využít příležitostí a potlačit závislost na výskytu hrozeb. Jde o faktory sociální, technologické, politické či legislativní. (Kantor, Marek...2007)

Schéma 4: *SWOT analýza*

Zdroj: Kantor, Marek (2007)



2.1.3 Přihlášení projektu

V této fázi projektového cyklu dochází k vyplnění konkrétní **projektové přihlášky - žádosti**. Jsou přesně specifikovány aktivity, projektové etapy, číselně vyjádřeny monitorovací indikátory. Rozpočet projektu je podrobně rozpracován, projektový tým sestaven, výstupy projektu (např. počet vyškolených osob, nových metod ve výuce, inovovaných vzdělávacích programů) jsou pevně stanoveny. Kvalitní formulace a podrobný popis je základní předpoklad pro pozitivní hodnocení.

2.1.4 Hodnocení projektu

V rámci hodnocení je projekt posuzován **řídícím orgánem** (vyhlašovatelem výzvy), který žádost o podporu včetně všech povinných příloh přijímá a hodnotí z hlediska formální a věcné přijatelnosti. Jsou hodnoceny technické, finanční, ekonomické, sociální aspekty a dopady projektu na horizontální témata. O výsledku hodnocení projektu jsou všichni předkladatelé písemně informováni.

Pokud je projekt vybrán k realizaci, dochází k podpisu smlouvy. V případě, kdy projekt prošel úspěšně hodnocením, ale nezbyly na něj finanční prostředky, je umístěn do „*zásobníku projektů*“. Předkladatel může být požádán o jeho realizaci, pokud se někdo z úspěšných žadatelů rozhodne svůj projekt nerealizovat. Projekt není přijat, pokud nedosáhl potřebného počtu bodů, nebo žadatel nedoložil ve stanovené lhůtě všechny náležitosti.

2.1.5 Realizace a monitoring

Vlastní realizace projektu se uskutečňuje po podpisu smlouvy podle časového harmonogramu. K monitorování projektových aktivit dochází jak v průběhu, tak i na konci realizace. V této fázi je kladen především důraz na kvalitní administraci. Cílem monitoringu je pravidelná kontrola průběhu projektu ve všech jeho aspektech a porovnání dosažených ukazatelů s projektovými výstupy – monitorovacími indikátory. Kontrola probíhá na úrovni finanční i formální prostřednictvím **monitorovací zprávy**.

2.1.6 Uzavření projektu

V této fázi dochází k administrativnímu uzavření projektu, kdy jsou konfrontovány výsledky a dopady projektu s jeho cíli. Při nakládání s veřejnými finančními prostředky je povinností zpřístupnit hlavní výstupy projektu široké veřejnosti (např. na webových stránkách), archivovat výstupy a finanční doklady po dobu 10 let, případně sledovat udržitelnost výstupů projektu.

3 Vzdělávací politika Evropské unie

Projektová činnost realizovaná v programovacím období 2007-2013 ve školách v České Republice a ve Francii naplňovala cíle a záměry vzdělávacích programů na národní, regionální i lokální úrovni a byla v souladu se základními principy vzdělávací politiky Evropské unie (EU).

Vzdělávací politiku EU lze definovat jako: „*souhrn činností a iniciativ Evropské unie v oblasti vzdělávání a odborné přípravy*“ (Brdek, Vychodilová, 2004). Vychází z několika **základních principů**:

- princip **rovnosti příležitostí ke vzdělávání**,
- princip **celoživotního učení**,
- princip **individualizace a diferenciac**e a
- princip **internacionalizace**.

Podle Maastrichtské smlouvy se nejedná o společnou politiku EU, ale pouze o politiku doplňující, která spadá do prvního pilíře - Evropské společnosti.

Ačkoli si každý členský stát EU vytváří vlastní politiku vzdělávání, Evropská unie podporuje své členy v tom, aby si stanovily společné cíle a sdílely osvědčené postupy. Podstata úsilí EU ve vzdělávání spočívá tedy v systematické a rozsáhlé finanční podpoře jednotlivých zemí a regionů, která nezasahuje přímo do národní vzdělávací politiky. Členské státy jsou nadále odpovědné za obsah výuky, organizaci vzdělávacího systému, systému odborného vzdělávání a jejich kulturní a jazykovou rozmanitost. (<http://www.europass.cz>)

Tabulka 4: *Politika EU*

POLITIKA EVROPSKÉ UNIE		
I. Evropská společenství	II. Společná zahraniční a bezpečnostní politika	III. Policejní a justiční spolupráce
<ul style="list-style-type: none"> • Společná zemědělská politika • Hospodářská a měnová unie • Celní unie a Společný trh • Společná obchodní politika • Regionální a strukturální politika • Dopravní politika • Sociální politika • Schengenský prostor • Občanství EU • Vědecko-výzkumná politika • Politika hospodářské soutěže • Ekologická politika • Politika ochrany spotřebitele • Vzdělání a kultura • Společná rybolovná politika • Azylová a přistěhovalecká politika 	<p>Zahraníční politika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce v zahraniční politice • Dodržování míru • Volební pozorovatelé • Lidská práva • Demokracie • Rozvojová pomoc <p>Bezpečnostní politika:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evropská bezpečnostní politika • Evropské síly rychlé reakce • Odzbrojování 	<ul style="list-style-type: none"> • Pašování drog a obchod se zbraněmi • Obchod s lidmi • Terorismus • Zločiny proti dětem • Organizovaný zločin • Korupce

Zdroj: http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%A1_unie (vlastní úprava autorky)

Spolupráce členských států EU v rámci vzdělávací politiky dostala v roce 2002 svou podobu ve formě pracovního programu **Vzdělávání a odborná příprava 2010**, jehož cílem bylo zlepšit kvalitu a efektivitu evropských vzdělávacích systémů a systémů odborné přípravy, zajistit jejich dostupnost pro všechny a otevřít vzdělávání a odbornou přípravu širšímu světu.

Aktéry vzdělávací politiky EU se staly především hlavní institucionální orgány jako **Rada ministrů** zodpovědná za oblast vzdělání, mládeže a kultury složená z příslušných resortních ministrů členských zemí a Evropský parlament, který disponuje stálým **Výborem pro kulturu a vzdělávání**. Důležitou roli ve vzdělávací politice hraje také **Výbor regionů**, který má za úkol prosazovat názory místních a regionálních orgánů na právní předpisy EU. (Hulík, 2006)

V souvislosti s **Lisabonskou strategií**¹ členské státy přistoupily k identifikaci 13 cílů v různých oblastech (např. příprava učitelů, efektivita investic, mobilita...) a k přijetí 5 referenčních úrovní (podíl žáků s nižším porozuměním psanému textu, podíl osob s nižším středním vzděláním, které nepokračují ve vzdělávání, ukončení vyššího středoškolského vzdělání u mladých lidí, vysokoškolští absolventi v oboru matematika, věda a technologie a účast dospělých na celoživotním učení).

V tomto rámci byla přijata řada doporučení. Například **Doporučení o klíčových kompetencích v celoživotním učení**, které identifikuje 8 klíčových kompetencí, jež by žáci a studenti měli získat a rozvíjet v procesu učení (komunikace v mateřském jazyce, komunikace v cizím jazyce, schopnost učit se, smysl pro iniciativu a podnikavost..).

A dále **Doporučení o Evropském rámci kvalifikací**, které má přispět k usnadnění přenosu a uznávání kvalifikací jednotlivců tím, že propojuje systémy kvalifikací na národní úrovni.

Spolupráce v oblasti odborné přípravy je od roku 2002 předmětem tzv. **Kodaňského procesu**². EU je též zapojena do širšího **Boloňského procesu**³ a podporuje jeho prioritu vytvoření Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. (<https://www.euroskop.cz>)

V červnu 2010 Evropská rada přijala novou strategii pro růst a zaměstnanost **Evropa 2020**, která navázala na končící Lisabonskou strategii. Strategie má přeměnit EU v inteligentní a udržitelnou ekonomiku podporující začlenění a vykazující vysokou míru zaměstnanosti, produktivity a sociální soudržnosti.

¹**Lisabonská strategie** byla přijata Evropskou radou v březnu 2000 v Lisabonu s cílem vytvořit z Evropské unie do roku 2010: „nejdynamičtější a nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech, schopnou udržitelného hospodářského růstu, vytváření více kvalitních pracovních příležitostí a zachovávající sociální soudržnost“.

²**Kodaňský proces** o posílené evropské spolupráci v oblasti odborného vzdělávání a přípravy. Cílem tohoto procesu je zlepšit výkonnost, kvalitu a přitažlivost odborného vzdělávání a přípravy v Evropě. Podporuje využívání různých příležitostí v oblasti odborné přípravy v kontextu celoživotního učení a s pomocí nástrojů celoživotního učení. Poslední komuniké bylo vydáno z Brugg pro období 2011-2013.

³**Boloňský proces** je dohoda 47 evropských i mimoevropských států, které chtějí zvýšit dostupnost, přitažlivost a kvalitu vysokoškolského vzdělávání a vytvořit Evropskou oblast vysokoškolského vzdělávání (EHEA). Jedním z dílčích cílů je podpořit mezinárodní mobilitu studentů a učitelů a zavést srovnatelné vysokoškolské tituly, aby se podpořilo vzájemné uznávání dosaženého vzdělání a tím i zaměstnatelnost absolventů.

3.1 Evropa 2020

Jádrem strategie jsou tři priority, které se vzájemně podporují a nabízí vizi evropského sociálně tržního hospodářství pro 21. století:

- **Intelligentní růst** – rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích.
- **Udržitelný růst** – podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku méně náročnou na zdroje.
- **Růst podporující začlenění** – podporovat ekonomiku s vysokou zaměstnaností, jež se bude vyznačovat hospodářskou, sociální a územní soudržností.

Na rozdíl od předcházející Lisabonské strategie se Evropa 2020 omezuje pouze na **5 cílů**, kterých má být do roku 2020 dosaženo:

- 1) **75 % obyvatelstva** ve věku od 20 do 64 let by mělo být **zaměstnáno**,
- 2) **3 % HDP** Evropské unie by měla být **investována do výzkumu a vývoje**,
- 3) **v oblasti klimatu a energie** by mělo být dosaženo **cílů „20-20-20“** (včetně zvýšení závazku na snížení emisí na 30 %, pokud budou podmínky příznivé),
- 4) **podíl předčasných odchodů ze vzdělávání** by měl **klesnout pod 10 %** a nejméně **40 % populace** ve věku **30-34 let** by mělo **dosáhnout terciární úrovně vzdělání**,
- 5) **počet osob ohrožených chudobou** by měl **klesnout o 20 milionů**.

Oblast vzdělávání je specifikována v rámci první priority:

Intelligentní růst

Tato priorita znamená posilování znalostí a inovací jako stimulů budoucího růstu EU.

Vyžaduje zlepšení kvality vzdělávání, posílení výzkumného úsilí, podporu předávání inovací a znalostí po celém území Unie, plné využívání informačních a komunikačních technologií, zajištění toho, aby se z inovativních nápadů staly nové výrobky a služby, a byl tak vytvářen nový růst i kvalitní pracovní místa, což přispěje k řešení evropských i celosvětových společenských problémů.

Evropa zaměřuje své jednání do oblastí:

- **Inovace: investice do výzkumu a vývoje,**
- **Vzdělávání, odborná příprava a celoživotní učení**

Důvodem je fakt, že čtvrtina všech žáků má nedostatečné čtenářské dovednosti, jeden ze sedmi mladých předčasně ukončí školní docházku či odbornou přípravu. Asi 50 % mladých lidí dosáhne středoškolského vzdělání, to ovšem často nestačí na uspokojení požadavků trhu práce. Méně než jedna ze tří osob ve věku 25 až 34 let má vysokoškolské vzdělání, oproti tomu v USA je to 40 % a v Japonsku více než 50 %. Podle žebříčku světových univerzit, který sestavuje šanghajská univerzita, jsou mezi 20 nejlepšími univerzitami světa jen dvě univerzity z Evropy.

- **Digitální společnost**

Politiky této priority se uskutečňují na regionální a vnitrostátní úrovni, jakož i na úrovni EU, uvolňují evropský inovační potenciál s cílem dosáhnout lepších výsledků v oblasti vzdělávání, vyšší kvality a výsledků vzdělávacích institucí za plného využívání hospodářských a společenských výhod digitální společnosti.

Stěžejní iniciativy aplikované v rámci této priority:

- **Inovace v Unii** – nová politika výzkumu, vývoje a inovací,
- **Mládež v pohybu** - zlepšování výsledků a mezinárodní atraktivity evropských vysokoškolských institucí a zvyšování kvality na všech úrovních vzdělávání a odborné přípravy v EU. Podpora mobility studentů a stážistů a zlepšení situace v oblasti zaměstnanosti mladých lidí,
- **Digitální program pro Evropu** – nastolení jednotného digitálního trhu, založeného na rychlém a superrychlém internetu a interoperabilních aplikacích.
(<http://www.msmt.cz>)

4 Regionální politika EU

Finanční podpora prosazování cílů evropské vzdělávací politiky je v rámci EU uskutečňována prostřednictvím nástrojů regionální politiky EU - strukturálních fondů.

„Regionální politika je soubor cílů, opatření a nástrojů vedoucích ke snižování příliš velkých rozdílů v sociometrické úrovni jednotlivých regionů“ (Wokoun, 2008). Jedná se o politiku, která je založena na **principu solidarity a soudržnosti** ke svým stávajícím i budoucím členům. Cílem této politiky je modernizovat zaostávající regiony a umožnit jim,

aby se dostaly na úroveň ostatních členských států. Regionální politika však není přínosná pouze pro méně rozvinuté regiony, neboť v souvislosti s rozvojem ekonomické aktivity těchto oblastí vznikají nové trhy pro výrobky rozvinutých států a roste poptávka po jejich technologiích. (Marek, Kantor, 2009)

Regionální politika se v programovacím období 2007 – 2013 opírala o tyto základní principy:

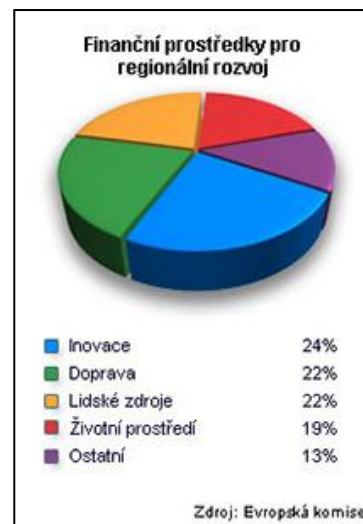
- **programování** – prostředky fondů EU jsou rozdělovány v sedmiletých cyklech do více oborových programů, které byly vyjednány členskými státy a Evropskou komisí, s důrazem na komplexní řešení situace v regionu (Pařízková, 2008),
- **koncentrace** – zacílení výdajů strukturálních fondů do oblastí s největšími problémy,
- **partnerství** – na projektech se aktivně podílí příjemci podpory,
- **adicionality** – prostředky z EU slouží jako doplněk národních zdrojů,
- **monitorování a vyhodnocování** – dohled nad efektivitou vynakládání finančních prostředků, (Marek, Kantor, 2009)
- **solidarita** – společná podpora vyspělejších zemí ve prospěch zvyšování úrovně a ekonomického rozvoje zemí méně vyspělých,
- **subsidiarita** – princip realizace akcí na co nejnížší úrovni rozhodování. (Vilamová, 2005)

Regionální politika směřuje prostředky do všech regionů EU v souladu s cíli strategie Evropa 2020. Nejvíce se investuje v členských zemích střední a východní Evropy a v regionech se speciálními potřebami rozvoje. Výdaje určené na regionální rozvoj v letech 2007–2013 představovaly více než třetinu rozpočtu EU – přibližně **347 miliard eur**.

Do oblasti lidských zdrojů a vzdělávání bylo z těchto prostředků vyčleněno cca 22%.

(<http://europa.eu>)

Tabulka 5: Rozdělení prostředků regionální politiky



4.1 Nástroje regionální politiky

Nástroji regionální politiky jsou **evropské fondy**⁴ financované z peněz daňových poplatníků všech členských států EU. Jádrem evropských fondů tvoří **Evropský sociální fond** (ESF) a **Evropský fond regionálního rozvoje** (ERDF), označované společně pojmem **strukturální fondy** (SF). Obecným cílem strukturálních fondů je odstraňovat negativní dopady strukturálních změn (úpadek průmyslových odvětví, dlouhodobá nezaměstnanost osob nebo zaostalost regionů).

Zatímco ESF je zaměřen na podporu zaměstnanosti, rozvoj celoživotního učení a vzdělávání, posílení sociálního začleňování znevýhodněných osob, boj proti diskriminaci apod., ERDF se orientuje na podporu investičního charakteru - stavby, rekonstrukce, vybavení aj. (<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy>)

4.1.1 Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)

Evropský regionální rozvojový fond (ERDF) vznikl v roce 1974 jako základní nástroj regionální politiky k financování strukturální pomoci prostřednictvím regionálních rozvojových programů zaměřených na nejvíce postižené oblasti a ke snižování meziregionálních nerovností.

„ERDF financuje:

- *produktivní investice pro vytváření a zachování trvale udržitelných pracovních příležitostí,*
- *investice do infrastruktury,*
- *rozvoj vnitřního potenciálu podporujících místní rozvoj a zaměstnanost a činnost malých a středních podniků,*
- *podporu služeb pro podniky,*
- *převod technologií,*

⁴ **Evropské fondy** tvoří 8 fondů: Evropský sociální fond (ESF), Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF), Fond soudržnosti (CF), Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD), Evropský rybářský fond (EFF), tzv. komunitární programy, Fondy předvstupní pomoci (IPA) a a Fond solidarity (EUSF).

- zlepšení přístupu podniků k financím,
- přímou podporu investic,
- vytváření infrastruktury pro místní rozvoj a rozvoj zaměstnanosti,
- podporu strukturám místních služeb pro vytvoření nových pracovních míst (pokud nejsou financována z ESF),

dále podporuje:

- produktivní prostředí (zejména pro rozvoj malých a středních podniků a přitažlivost regionů) prostřednictvím rozvoje infrastruktury,
- výzkum a technologický vývoj,
- rozvoj informační společnosti,
- investice do cestovního ruchu a kultury, vytváření trvale udržitelné pracovní příležitosti,
- ochranu a zlepšování životního prostředí,
- rovnost mužů a žen v oblasti zaměstnanosti,
- mezinárodní, přeshraniční a meziregionální spolupráci. “ (<http://www.euractiv.cz>)

4.1.2 Evropský sociální fond (ESF)

Historie ESF

Evropský sociální fond patří k nejstarším fondům, který poskytuje finanční prostředky na podporu ekonomického rozvoje EU. Vznikl v roce 1957 na základě Římské smlouvy a jeho cílem bylo zlepšit pracovní příležitosti podporou zaměstnanosti, geografických a pracovních mobilit.

Dle publikace „*Evropský sociální fond, investice do lidí*“ vydané Úřadem pro publikace EU byl prvotní úkol ESF financovat proškolení pracovníků v odvětvích, která procházela restrukturalizací. Během let fond přizpůsoboval své zaměření tak, aby odpovídal nárokům doby. Krátce po válce se soustředil na zvládání migrace v rámci Evropy, později se zaměřil na boj proti nezaměstnanosti mezi mladými a málo kvalifikovanými lidmi. V projektovém období 2007 – 2013 šla pomoc z ESF také na podporu těch, kteří obzvlášť obtížně hledali práci (ženy, mladí lidé, starší pracovníci, migranti a lidé s tělesným postižením).

Úkoly ESF

Úkoly Evropského sociálního fondu vyplývají jednak přímo ze Smlouvy ES (speciální ustanovení o ESF), jednak z rámce úkolů strukturálních fondů.

*"Ke zlepšení možností zaměstnávání pracovníků ve vnitřním trhu, a tedy přispění k zvyšování životní úrovně se ustavuje Evropský sociální fond, jehož úkolem je rozšiřovat možnosti zaměstnávání pracovníků a zvyšovat jejich profesní a místní mobilitu uvnitř Společenství a usnadňovat jejich adaptaci na průmyslové změny, zejména **prostřednictvím odborného vzdělávání a rekvalifikace**."* (Smlouva z Nice, Článek 146)

"ESF podporuje opatření k zamezení a potírání nezaměstnanosti, k rozvoji lidských zdrojů a sociální integraci na trhu práce - aby napomáhal vysoké úrovni zaměstnanosti, rovnoprávnému postavení mužů a žen, trvalému rozvoji, jakož i hospodářské a sociální soudržnosti. Přispívá zejména k akcím, které se provádí za účelem realizace Evropské strategie zaměstnanosti a každoročně stanovovaných směrnic zaměstnanosti." (Nařízení ES č. 1784/99, čl. 1 – Úkoly)

ESF působí v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání v rámci tří cílů.

Cíle ESF v oblasti zaměstnanosti a vzdělávání

- **rozvoj lidských zdrojů a udržení co největšího počtu zaměstnanců na trhu práce.**

Aktivitty zahrnují iniciativy:

- podporu skupin ohrožených na trhu práce,
- ochranu mládeže a podporu jejího zaměstnávání,
- podporu vzdělávání a vytváření pracovních příležitostí pro ženy,
- podporu při zakládání nových firem,
- podporu zdokonalování vzdělávacích systémů, včetně tvorby nových učebních osnov.

- **podpora vzdělávacích a sociálních projektů, které rozvíjejí lidské zdroje.**

Aktivitty:

- připravují jednotlivce na zahájení pracovního života,
- podporují místní partnerství, nové způsoby práce, identifikaci nových schopností,

-zavádějí částečné pracovní úvazky v zaměstnání, aktivní politiku work and life balance,

-nabízí pomoc nezaměstnaným rodičům, kteří se chtějí vrátit na trh práce.

- **podpora adaptačních a modernizačních systémů vzdělávání, školení a zaměstnanosti.** (<http://www.esfcr.cz/>)

Hlavní oblasti podpory

Nařízení č. 1784/1999 o Evropském sociálním fondu vytyčuje v rámci politiky Evropského sociálního fondu pět hlavních (politických) oblastí:

- **rozvoj a podpora** aktivní politiky **zaměstnanosti**,
- **podpora rovných příležitostí** pro všechny v přístupu na trh práce se zvláštním důrazem na ty, kterým hrozí vyloučení ze společnosti,
- **podpora a zlepšování školení, vzdělávání a poradenství** jako součásti politiky celoživotního vzdělávání,
- **podpora kvalifikované, vzdělané a přizpůsobivé pracovní síly**, inovací a flexibilní organizace práce, rozvoje podnikání a podmínek umožňujících vytváření pracovních míst, podpora dovedností a rozvoje lidského potenciálu ve výzkumu, vědě a technologii,
- konkrétní opatření ke **zlepšení přístupu žen na trh práce** a jejich účasti na něm, včetně rozvoje jejich pracovní kariéry, přístupu žen k novým pracovním příležitostem a zahájení vlastního podnikání, snížení vertikální a horizontální segregace na základě pohlaví na trhu práce. (<http://ec.europa.eu>)

Vhodné činnosti

Evropský sociální fond tedy financuje činnosti v rámci všech cílů i inovační akce a technickou pomoc. Proto nařízení o ESF uvádí tzv. vhodné činnosti, které mají nárok na podporu.

Oblast rozvoje lidských zdrojů

- všeobecné vzdělávání a odborné školení, učňovské školství, přípravné vzdělávání, profesní rekvalifikace, opatření na podporu zaměstnanosti na trhu práce, odborné vedení a další vzdělávání,
- pomoc při zaměstnávání a pomoc při samostatné výdělečné činnosti,
- rozvoj postgraduálního vzdělávání a vzdělávání manažerů a techniků ve výzkumných zařízeních a podnicích,
- rozvoj nových možností zaměstnanosti včetně sektoru sociálních služeb.

Struktury a systémy

- rozvoj a zlepšování všeobecného a odborného vzdělávání a získávání kvalifikace, včetně školení učitelů, školitelů a personálu, zlepšování přístupu zaměstnanců ke vzdělávání a kvalifikaci,
- modernizace a zlepšení efektivity služeb zaměstnanosti,
- rozvoj vazeb mezi pracovní sférou a vzdělávacími, školicími a výzkumnými institucemi,
- rozvoj nástrojů pro prognózu změn v zaměstnanosti a kvalifikaci, zvláště v oblasti nových pracovních postupů a organizace práce s ohledem na nutnost sladění rodiny a profese, snaha umožnit starším zaměstnancům, aby měli uspokojivé zaměstnání až do důchodu.

Doprovodná opatření

- pomoc při poskytování služeb příjemcům dávek, včetně pečovatelských služeb a zařízení pro závislé osoby. (<http://ec.europa.eu>)

5. Možnosti čerpání dotačních prostředků ze strukturálních fondů v ČR

Pro využití prostředků z evropských fondů musela ČR nejprve na celostátní úrovni vytvořit strategický plán rozvoje (Národní rozvojový plán a Národní strategický referenční rámec) a jednotlivé priority rozpracovat v tzv. **operačních programech** (dále OP). Těch bylo v **programovacím období 2007-2013** stanoveno celkem 24 a dělily se na tematické (někdy též sektorové – zkratka SOP), regionální (zkratka ROP), operační programy pro hlavní město Prahu (pražské OP) a na programy evropské územní spolupráce.

Operační programy naplňovaly v tomto programovacím období **tři cíle evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti**:

- **Cíl Konvergence** - podpora hospodářského a sociálního rozvoje méně vyspělých regionů členských států EU.
V ČR spadaly do tohoto cíle všechny regiony s výjimkou Prahy. Alokace finančních prostředků v rámci tohoto cíle v programovacím období 2007 - 2013 v České republice byla 25,89 miliard eur.
- **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** - podpora regionů, které nečerpají z cíle Konvergence.
V ČR byla v rámci tohoto cíle podporována Praha. Alokace finančních prostředků v programovacím období 2007 - 2013 v České republice byla 0,42 miliardy eur.
- **Cíl Evropské územní spolupráce** - podpora příhraniční, meziregionální a nadnárodní spolupráce. V ČR spadaly do tohoto cíle všechny regiony. Alokace finančních prostředků v programovacím období 2007 - 2013 v České republice byla 0,39 miliardy eur.

Tabulka 6: *Operační programy ČR 2007-2013*

	Operační program	Fond EU	Alokace v mil. EUR
CÍL KONVERGENCE			
Tematické (sektorové) OP	Podnikání a inovace (OP PI)	ERDF	3 041,3
	Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpl)	ERDF	2 070,7
	Životní prostředí (OP ŽP)	ERDF, CF	4 917,9
	Doprava (OPD)	ERDF, CF	5 759,1
	Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)	ESF	1 837,4
	Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)	ESF	1 828,7
	Integrovaný operační program (IOP)	ERDF	1 582,4
	Technická pomoc (OP TP)	ERDF	247,8
Regionální operační programy	ROP Střední Čechy	ERDF	559,1
	ROP Jihozápad	ERDF	619,6
	ROP Severozápad	ERDF	745,9
	ROP Jihovýchod	ERDF	704,4
	ROP Severovýchod	ERDF	656,5
	ROP Moravskoslezsko	ERDF	716,1
	ROP Střední Morava	ERDF	657,4
CÍL REGIONÁLNÍ KONKURENCESCHOPNOST A ZAMĚSTNANOST			
Pražské OP	Praha – Konkurenceschopnost (OP PK)	ERDF	234,9
	Praha – Adaptabilita (OP PA)	ESF	108,4
CÍL EVROPSKÁ A ÚZEMNÍ SPOLUPRÁCE			
OP Evropské územní spolupráce	OP Česko – Polsko	ERDF	103,7
	OP Česko – Slovensko	ERDF	56,6
	OP Česko – Rakousko	ERDF	69,1
	OP Česko – Bavorsko	ERDF	55,0
	OP Česko – Sasko	ERDF	67,2
	OP Meziregionální spolupráce	ERDF	321,3
	OP Nadnárodní spolupráce	ERDF	37,5

Zdroj: http://www.euroskop.cz/gallery/41/12497-prirucka_projekty_web_24112008.pdf (vlastní úprava autorky)

Oblast **vzdělávání** byla v programovacím období 2007 – 2013 podporována finančními prostředky z **Evropského sociálního fondu**. Kromě **Ministerstva pro místní rozvoj** jako

centrálního koordinátora bylo díky specifické povaze implementace programů ESF základní koordinační roli pověřeno **Ministerstvo práce a sociálních věcí** a **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy**.

Řízením dotační politiky ESF na operativní úrovni byly pověřeny **krajské úřady a regionální rady**, prostřednictvím kterých byla poskytována metodická a informační pomoc potencionálním žadatelům a poté příjemcům podpory. Tyto orgány vypisovaly aktuální výzvy pro jednotlivé prioritní osy, koordinovaly příjem žádostí, administrovaly proces jejich vyhodnocování a celkovou realizaci. (<http://www.strukturalni-fondy.cz>)

5.1 Operační programy využitelné pro střední školy v ČR

V programovacím období 2007 - 2013 mohly střední školy čerpat finančních prostředky na své projektové záměry z následujících programů:

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

-byl nejčastěji využívaným programem určeným přímo pro oblast školství. Připravilo a řídilo jej Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy a byl financován z ESF. Šlo o program na **podporu rozvoje vzdělanosti, investic do lidského kapitálu, rozvoje znalostí, dovedností a kompetencí jednotlivců**. Školy mohly prostřednictvím svých projektů z OP VK investovat do inovací obsahu, forem a metod vzdělávání. (www.msmt.cz)

Operační program Praha Adaptabilita (OP PA)

-byl zaměřen na **podporu zaměstnanosti v Praze a také se zabýval oblastí vzdělávání**. V rámci Modernizace počátečního vzdělávání (prioritní osa 3) usiloval program o: „...*zvýšení kvality vzdělávání a odborné přípravy lidí, která odpovídá požadavkům trhu práce*“. (www.oppa.cz)

Konkrétně podporoval:

- zkvalitňování vzdělávání na SŠ,
- další vzdělávání pedagogických pracovníků a odborných pracovníků ve školství,
- rozvoj a zkvalitnění studijních programů na vysokých školách,
- prosperitu žáků se specifickými vzdělávacími potřebami.

V rámci Podpory rozvoje znalostní ekonomiky (prioritní osa 1) investoval OP PA také do **dalšího vzdělávání, spolupráce podniků a pracovišť vědy a výzkumu** a např. do poradenství rozvíjejícího se podnikatelského prostředí. Program řídil a výzvy k předkládání projektových žádostí vypisoval Magistrát hlavního města Prahy. (<http://www.prahafondy.eu>)

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)

-podporoval **další vzdělávání primárně zaměřené na zvyšování zaměstnatelnosti, získávání a prohlubování způsobilosti pro výkon povolání**. Prioritními osami tohoto programu byly adaptabilita zaměstnanců a zaměstnavatelů, aktivní politika zaměstnanosti a zlepšení přístupu k práci, trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání a prevence před nezaměstnaností. Program se dále věnoval rozvoji vzdělávání ve veřejné správě, veřejných službách a mezinárodní spolupráci. Na rozdíl od OP VK byly aktivity OP LZZ zaměřené převážně na absolventy a dospělou populaci na trhu práce. Program řídilo a spravovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV). (www.mpsv.cz)

Regionální operační programy (ROP)

-doplňující tematické operační programy byly zaměřeny na konkrétní region soudržnosti³ a řešení jeho typických problémů. Pro období 2007 - 13 bylo připraveno 7 regionálních operačních programů, za jejichž realizaci odpovídala regionální rada příslušného regionu soudržnosti (jeden nebo více krajů). Úřad regionální rady informoval o podrobnostech jak, kdy a kde žádat o finanční prostředky z ROP.

³**Regiony soudržnosti** odpovídají úrovni správního členění. Aby bylo pro celou Evropskou unii dosaženo srovnatelnosti jednotlivých statistických celků, jsou pro jednotlivé úrovně soustavy NUTS stanoveny meze počtu obyvatel, přičemž pro NUTS II platí hranice minimálně 800 tisíc a maximálně 3 miliony obyvatel. V České republice je 8 regionů soudržnosti: NUTS II Praha, NUTS II Střední Čechy, NUTS II Jihozápad, NUTS II Severozápad, NUTS II Severovýchod, NUTS II Jihovýchod, NUTS II Střední Morava, NUTS II Moravskoslezsko

..

Společným **cílem ROP** bylo **urychlení rozvoje regionů ČR**, posilování jejich konkurenceschopnosti, zvyšování jejich atraktivity, zlepšování životní úrovně a zvyšování kvality prostředí. Každý ROP měl jinou strukturu, ve všech se ale vyskytovaly aktivity zaměřené:

- na **podporu měst a venkovských sídel** (obnova a výstavba místních komunikací, rozvoj infrastruktury),
- na **oblast sociálních služeb a vzdělávání** (spolupráce regionálních školních zařízení a firem v regionu),
- na **rozvoj cestovního ruchu** (budování infocenter, sportovní a rekreační zázemí),
- na **rozvoj podnikatelských aktivit** (podpora investic zlepšujících materiálně-technické vybavení a podmínky škol a učilišť určených pro zaškolení absolventů a osvojení praktických dovedností),
- na **zlepšování dostupnosti měst a regionu** (modernizace dopravních služeb, cyklostezky apod.). (<http://www.strukturalni-fondy.cz>)

Operační program Životní prostředí (OP ŽP)

-usiloval o **zlepšení kvality životního prostředí v ČR**, podporoval konkrétní aktivity ekologických organizací a posiloval povědomí široké veřejnosti v otázkách a problémech životního prostředí v ČR. Kromě **podpory vodohospodářství a zlepšování kvality ovzduší** se jednalo o **efektivnější využívání energie**. Prostředky plynuly i do **zateplování budov** a pobídky fyzických osob k využívání ekologičtějších forem výroby tepla. Rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu nabízel podporu při budování široké sítě center environmentálního vzdělávání. Program podporoval také **vznik informačních center** zaměřených na ochranu životního prostředí ve všech krajích České republiky a **zabezpečení kvalitních odborných materiálů pro environmentální vzdělávání** včetně internetových řešení či naučných stezek.

Program řídilo a výzvy k předkládání projektů vypisovalo Ministerstvo životního prostředí ČR, Odbor fondů EU. (www.mzp.cz)

Operační programy **Přeshraniční spolupráce**

- zahrnovali pět programů podporujících **spolupráci s Polskem, Slovenskem, Rakouskem, Bavorskem a Saskem**. V rámci těchto operačních programů bylo možné předkládat projekty investiční povahy na zlepšení přístupu k informačním a komunikačním technologiím, spolupráci v oblasti výzkumu a vývoje, kooperaci při integraci postižených osob do společnosti, posílení environmentálního vzdělávání, rozvoj volnočasových aktivit aj. (Poláková, Rathouský, 2008)

Operační program **Nadnárodní spolupráce Střední Evropa**

- zaměřoval se na **mezinárodní spolupráci států ve střední Evropě**, kterou sdílíme s **Rakouskem, Polskem, částí Německa, Maďarskem, Slovinskem, Slovenskem a částí Itálie**.

Náplní programu bylo vytváření partnerství a sítí podporujících dosahování konkrétních výstupů a výsledků, které přímo vedly k budoucím iniciativám a investicím.

V rámci inovace ve střední Evropě (priorita 1) se jednalo o nadnárodní spolupráci mezi školicími zařízeními a organizacemi působícími na trhu pracovních sil, budování a zdokonalování nadnárodních vzdělávacích a školicích sítí ve vyšším či celoživotním vzdělávání aj.

Kromě výše uvedených operačních programů mohly školy čerpat prostředky také z těchto evropských zdrojů:

Program celoživotního učení – LLP (Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci, Grundtvig): mezinárodní mobility, pilotní projekty inovací. (www.naep.cz)

Finanční mechanismus EHP/Norska (tzv. Norské granty): jako u projektů z ESF, jednodušší pravidla čerpání evropských prostředků (www.eeagrants.cz)

Rozvojové a dotační programy MŠMT (granty): vypisované vždy na konkrétní témata, např. environmentální vzdělávání (www.msmt.cz/dotacni-programy) a dále pak **granty** krajů, bilaterální projekty se zaměstnavateli, neziskovými organizacemi, soukromými společnostmi atd.

5.1.1 Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Cíle Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)

Globálním cílem OP VK 2007 - 2013 byl rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím modernizace systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

Specifické cíle OP VK :

- **Rozvoj a zkvalitňování počátečního vzdělávání** - zlepšení klíčových kompetencí absolventů, zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a motivace k dalšímu vzdělávání,
- **Inovace v oblasti terciárního vzdělávání** - propojení s výzkumnou a vývojovou činností, větší flexibilita a kreativita absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice, zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj a vytvoření komplexních a efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek,
- **Posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů** - konkurenceschopnost ekonomiky a udržitelný rozvoj ČR, podpora dalšího vzdělávání jak na straně nabídky, tak poptávky,
- **Vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení** - rozvoj systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí v systému celoživotního učení. (www.msmt.cz)

Typy projektů OP VK

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost rozlišoval v programovém období 2007 - 2013 několik typů projektů:

Individuální projekty (v prioritní ose 1, 2, 3, 4)

- **národní** – připravovalo a realizovalo MŠMT na celonárodní úrovni,
- **ostatní** – připravovaly a realizovaly jiné instituce na regionální nebo nadregionální úrovni.

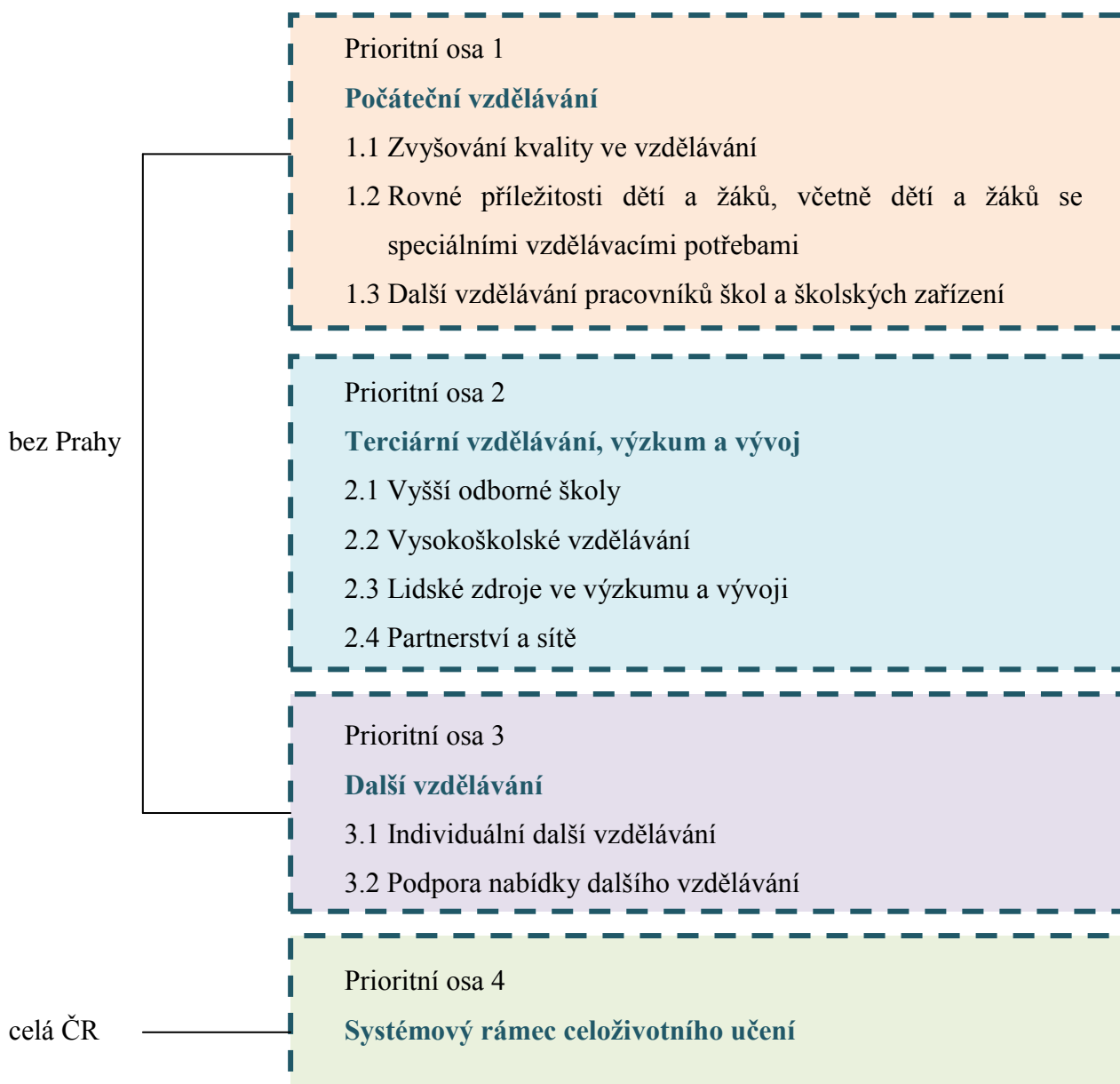
Individuální projekty (IP) byly obvykle projekty velké rozsahem a dosahem aktivit i objemem financí. Školy nebo jejich sdružení se mohly stát předkladateli v případě IP ostatních. Do IP národních se mohly zapojit pouze školy pilotní nebo spolupracující.

Globální granty (v prioritní ose 1 a 3) jejich vyhlášovatelem a správcem byly kraje.

Kraje byly zodpovědné za dodržení podmínek dohodnutých s MŠMT. Grantové projekty z globálních grantů byly příležitostí pro školy vyzkoušet si vlastní projektovou činnost. Projekty na podporu vzdělávání a lepší zaměstnatelnosti v regionu mohly být až tříleté. Rozpočet projektu se pohyboval v rozmezí 0,4 mil. až 25 mil. Kč podle zadání ve výzvě.

Prioritní osy a oblasti podpory

Obrázek 3: *Struktura Operačního Programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost*



Zdroj: MŠMT

Počáteční vzdělávání (prioritní osa 1)

1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání

Tato oblast podpory se zaměřovala na zavádění kurikulární reformy, využívání ICT ve výuce, spolupráci se zaměstnavateli v regionu, rozvoj kariérového poradenství na školách, oblast autoevaluace a na mnohé další aktivity. Projekty na tato témata předkládaly školy a školská zařízení, vysoké školy, sdružení a asociace škol, kraje atd. Tato oblast podpory přinášela nejširší uplatnění pro projektové záměry všech typů škol.

1.2 Rovné příležitosti dětí a žáků

V rámci této oblasti byly podporovány témata jako například prevence rasismu a xenofobie, prevence předčasných odchodů ze vzdělávání, jazykové vzdělávání školou povinných cizinců žijících na území ČR, uplatňování výukových metod podporujících rovný přístup ke vzdělávání (včetně tvorby individuálních vzdělávacích plánů, využití ICT a e-learningových aplikací). Pro tuto oblast podpory předkládaly projekty všechny školy, města, obce a svazky obcí, nestátní neziskové organizace a také organizace působící v oblasti volného času dětí a mládeže.

1.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Této oblasti se věnovala celá řada organizací (jak veřejných, tak soukromých). Podporované aktivity byly zaměřené na výuku cizích jazyků a ICT u řadových i řídicích pracovníků škol a školských zařízení. O projekty DVPP se mohly ucházet školy a školská zařízení, vysoké školy, sdružení a asociace škol, ostatní vzdělávací instituce, města, obce a svazky obcí a nestátní neziskové organizace.

Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj (prioritní osa 2)

2.1 Vyšší odborné vzdělávání

2.2 Vysokoškolské vzdělávání

Na vyšších odborných a na vysokých školách byly podporovány projekty zaměřené na inovaci studijních programů a jejich sladění s kreditním systémem, praxi a stáže studentů u budoucích zaměstnavatelů, spolupráci VOŠ s vysokoškolským sektorem, zapojení odborníků z praxe i ze zahraničí. Program podporoval pedagogy a pracovníky VOŠ a VŠ, jejich mobilitu, zdokonalování v manažerských a ICT dovednostech, jazykových a odborných kompetencích.

2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji

Projekty v oblasti podpory Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji usilovaly o zkvalitnění atraktivity a podmínek pro pracovníky ve výzkumu a vývoji a také o popularizaci výzkumu, vývoje a jeho výsledků.

2.4 Oblast Partnerství a sítě

Měla za úkol posílit vztahy mezi institucemi terciárního vzdělávání, výzkumnými institucemi a subjekty soukromého sektoru a veřejné správy. Byly podporovány projekty zaměřené na pracovní a studijní pobyty a odborné praxe studentů, pedagogů, akademických a vědeckých pracovníků v soukromém i veřejném sektoru. Vznikala kontaktní místa terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje pro veřejnost a podnikatelský sektor s aktivitami v oblasti propagace výzkumu a vývoje.

Další vzdělávání (prioritní osa 3)

3.1 Individuální další vzdělávání

Bylo řešeno pomocí individuálních projektů zaměřených na podporu vzdělávání v oblasti obecných a odborných kompetencí, na vzdělávací moduly (např. IT dovednosti, jazykové a podnikatelské dovednosti) a na informační a poradenské služby o individuálním dalším vzdělávání.

3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání

Do této oblasti podpory se zapojovaly střední i základní školy s předmětem činnosti v oblasti dalšího vzdělávání, vysoké školy i nestátní neziskové organizace. V projektech se uplatňovala témata: provázanost dalšího vzdělávání s počátečním a vytváření vzdělávacích modulů, podpora vzdělávací nabídky v oblasti dalšího vzdělávání – rozvoj vzdělávacích programů pro vzdělávání dospělých ve školách a dalších vzdělávacích institucích, vzdělávání pedagogů, lektorů, řídících a organizačních pracovníků škol, rozvoj sítí a partnerství subjektů působících v oblasti dalšího vzdělávání a poradenství, poradenství a metodická pomoc při zavádění moderních a inovativních vzdělávacích metod.

Systémový rámec celoživotního učení (prioritní osa 4)

4.1 Systémový rámec celoživotního učení

Byl vyhrazen centralizovaným individuálním projektům MŠMT na vytvoření systému podporujícího zvýšení kvality vzdělávání. (<http://www.msmt.cz>)

6. Možnosti čerpání dotačních prostředků ze strukturálních fondů ve Francii

Jako každý členský stát využívá i Francie dotační prostředky z evropských fondů na základě **národního plánu rozvoje** (Plan stratégique national de développement, Cadre de Référence stratégique national), ve kterém si stanovuje **národní priority a způsoby programování fondů**. Francie je ovšem charakteristická tím, že **většina operačních programů je sestavována a definována podle specifík jednotlivých regionů**, které v sobě zahrnují i tzv. DOM (départements d'outre-mer – bývalé francouzské kolonie), což jsou Guadeloupe, Martinique, Guyane a Réunion.

Oblast vzdělávání je v této členské zemi stejně jako v ČR podporována zejména z Evropského sociálního fondu, jenž je zde označován zkratkou **FSE (Fond Social Européen)**. Tento fond představuje hlavní nástroj k čerpání evropských finančních prostředků do oblasti sociální a vzdělávací politiky státu.

Ve Francii za správu a rozdělování prostředků z ESF zodpovídá **Délégation générale a l'emploi et a la formation professionnelle** (DGEFP), která představuje řídicí orgán pro národní a meziregionální projekty. Zajišťuje také komunikaci operačních programů a jejich řízení, je zodpovědná za výběr projektů a vykonává dohled nad finančními toky a procesy. Na regionální a místní úrovni tyto funkce zajišťují pod dohledem hejtmana (préfet de région) **Directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle** (DRTEFP).

Mezi řídicími orgány a příjemci dotace operují mezičlánky, na které je také řídicím orgánem delegována určitá část a pravomoc ve správě projektu a v disponování s prostředky. Jedná se o **Conseils régionaux** (krajské úřady) a **Conseils généraux** (úřady spravující departmány). Tyto mezičlánky představují prostředníky mezi příjemci dotace a řídicími orgány na národní úrovni a také informační místa pro potencionální žadatele o dotaci. (Krejčířiková 2010)

V projektovém období 2007 – 2013 naplňovaly i ve Francii operační programy tři společné cíle hospodářské a sociální soudržnosti EU:

- **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** - posílení konkurenceschopnosti a atraktivity evropských regionů prostřednictvím podpory inovací, informační společnosti, podnikání, ochrany životního prostředí a prevence rizik, dále podpory zaměstnanosti, rozvoje vzdělávání, profesního začlenění a boje proti diskriminaci. Do tohoto cíle spadalo celé centrální území Francie a Korsika. Organizace probíhala na regionální úrovni prostřednictvím fondů ERDF (FEDER) a ESF (FSE). Na cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost připadalo v tomto projektovém období ve Francii 10, 256 miliardy eur.
- **Cíl Konvergence** - podpora konkurenceschopnosti a atraktivity území, sociální a územní soudržnosti a ochrany životního prostředí se týkala v tomto programovacím období pouze zámořských departementů, byla poskytována prostřednictvím fondů ERDF a ESF. Na cíl Konvergence připadalo ve Francii v tomto projektovém období 3,179 miliard eur.
- **Cíl Evropská územní spolupráce** – podpora přeshraniční, nadnárodní a meziregionální spolupráce byla poskytována pouze z fondu ERDF a zaměřena na posílení příhraniční spolupráce prostřednictvím společných místních a regionálních iniciativ a podporu nadnárodní a meziregionální spolupráce a výměny zkušeností mezi všemi regiony na území Evropy. Na cíl Evropská územní spolupráce připadalo ve Francii v tomto projektovém období 0,859 miliard eur. (<http://www.europe-en-france.fr>)

Tabulka 6: *Operační programy Francie 2007 – 2013*

Operační program	Fond EU	Alokace v EUR
CÍL KONVERGENCE		
Martinique	FSE	97 859 231
Guadeloupe	FSE	185 176 373
Guyane	FSE	100 059 222
Réunion	FSE	516 889 189
Guyane	ERDF	305 158 669
Guadeloupe	ERDF	542 701 534
Martinique	ERDF	417 155 833
Réunion	ERDF	1 014 291 774
CÍL REGIONÁLNÍ KONKURENCESCHOPNOST A ZAMĚSTNANOST		
Program national	FSE	4 494 563 975
Aquitaine	ERDF	392 371 063
Centre	ERDF	196 185 531
Alcace	ERDF	75 924 973
Auvergne	ERDF	206 790 459
Basse-Normandie	ERDF	181 354 410
Bourgogne	ERDF	185 580 603
Bretagne	ERDF	301 693 854
Champagne-Ardenne	ERDF	185 580 603
Corse	ERDF	150 465 376
Franche-Comté	ERDF	146 789 783
Haute-Normandie	ERDF	219 311 261
Ile-de-France	ERDF	151 466 770
Languedoc-Roussillon	ERDF	270 420 027
Limousin	ERDF	127 259 135
Lorraine	ERDF	329 406 415
Pays de la Loire	ERDF	302 234 812
Nord-Pas de Calais	ERDF	700 953 570
Picardie	ERDF	201 493 631
Poitou-Charentes	ERDF	201 493 631
Provence-Alpes-Cote d'Azur	ERDF	302 234 812

Midi-Pyrenées	ERDF	430 023 629
Rhone-Alpes	ERDF	334 049 596
Plurirégional Alpes	ERDF	34 936 532
Plurirégional Loire	ERDF	33 809 546
Plurirégional Massif Central	ERDF	40 571 457
Plurirégional Rhone	ERDF	33 809 546

Zdroj: Příručka Politique de cohésion 2007-2013 (překlad a úprava autorky)

6.1 Operační programy využitelné pro střední školy ve Francii

Zatímco ČR vytvořila v rámci svého národního strategického rámce v programovacím období 2007-2013 více než dvacet operačních programů, z nichž pět je využitelných pro potřeby škol, Francie měla pouze jeden národní operační program určený pro čerpání prostředků z ESF do vzdělávací oblasti ve všech regionech včetně Korsiky, vyjma DOM (departementů za mořem – Martinique, Guadeloupe, Guyane a Réunion).

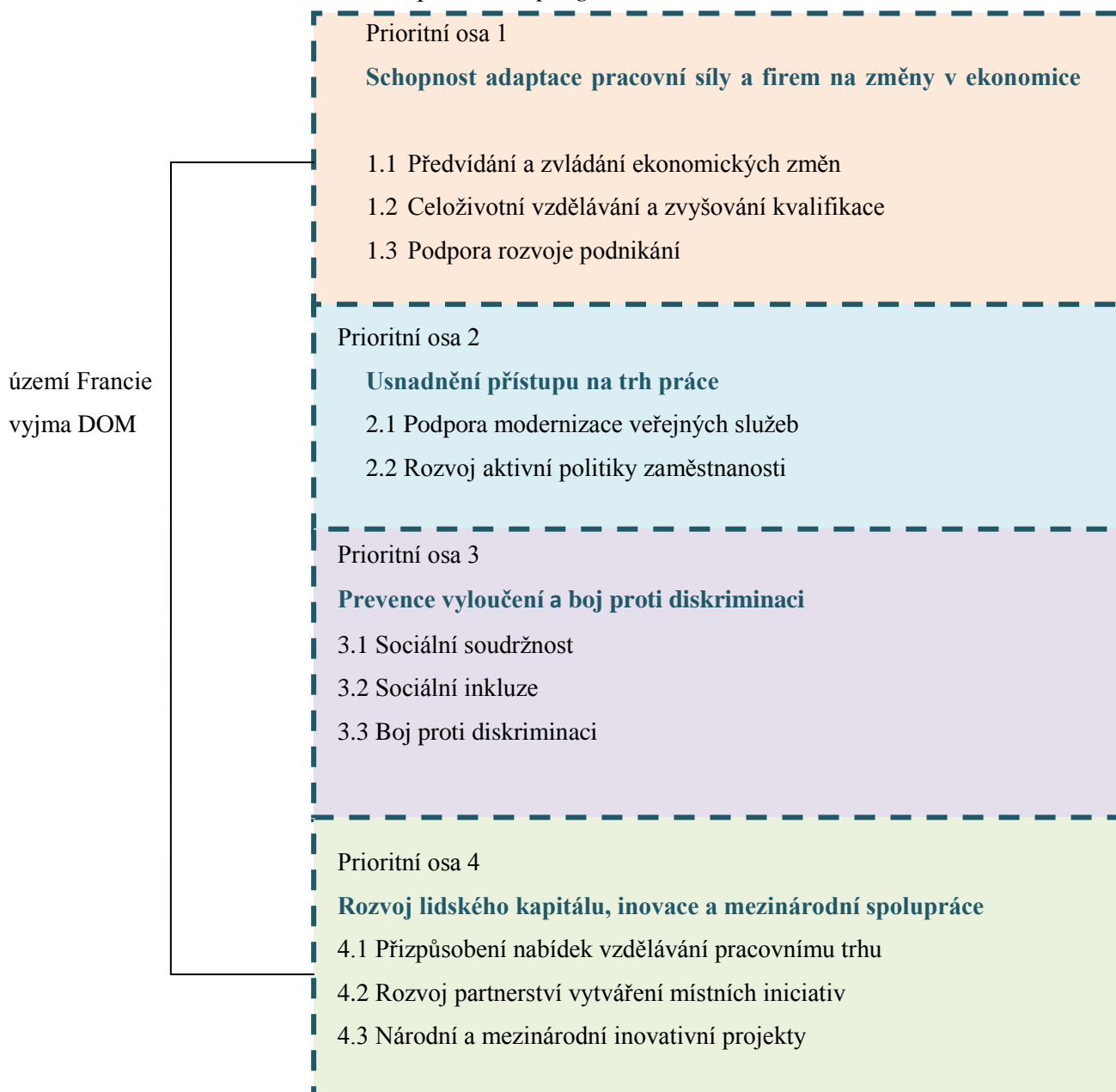
Další operační programy byly nastaveny na potřeby konkrétního regionu a disponovaly prostředky z Evropského fondu regionálního rozvoje (ERDF). Školy tak mohly prostřednictvím vypisovaných výzev čerpat prostředky v rámci regionu, pouze však na investiční činnost. V zámořských departementech byla finanční pomoc z Evropského sociálního fondu distribuována prostřednictvím čtyř operačních programů.

6.1.1 Národní operační program FSE

Národní operační program naplňoval evropský cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost (viz.tabulka č.6) a byl primárně rozdělen do pěti základních prioritních os.

Prioritní osy a oblasti podpory

Obrázek 4: Struktura Národního operačního programu FSE Francie



Zdroj: Le programme operationel. pdf

Schopnost adaptace pracovní síly a firem na změny v ekonomice (prioritní osa 1)

1.1 Předvídání a zvládání ekonomických změn

- předvídání ekonomické změny,
- inovativní a preventivní postupy řízení lidských zdrojů u malých a středních podniků,
- mobilita pracovníků a přesun zaměstnanců.

1.2 Celoživotní vzdělávání a zvyšování kvalifikace

- rozvoj vzdělávání a pracovní flexibility,
- komplexní strategie aktivního stárnutí,
- zlepšení přístupu ke vzdělávání zaměstnancům malých a středních podniků,
- validace zkušeností.

1.3 Podpora rozvoje podnikání

- podpora založení nebo převzetí firmy,
- tvorba pracovních míst a zvyšování kvalifikace.

Tato prioritní osa podporovala zvyšování adaptability pracovníků a podniků, byla zaměřena na dosažení politiky plné zaměstnanosti, zlepšení kvality a produktivity práce. Podporovala flexibilitu a adaptaci pracovníků s důrazem na jejich kompetence přijímat a zvládat změny, celoživotně se vzdělávat, rozvíjet samostatnou výdělečnou činnost, geografickou mobilitu nebo nové styly organizace práce.

(<http://www.fse.gouv.fr>)

Financovala kurzy celoživotního vzdělávání, vzdělávání uvnitř organizací a obecně podporu přístupu ke vzdělávacím programům a možnosti zlepšovat znalosti pro rozvoj potenciálu pracovní síly. Upřednostňovány byly zejména projekty na vzdělávání a rozvoj mladých lidí pro zlepšení podmínek pro jejich zaměstnávání a také rekvalifikační kurzy pro nekvalifikované osoby nebo starší lidi. Cílem tohoto opatření bylo usnadnit firmám a také pracovní síle rozvoj kompetencí pro lepší reakci na změny v ekonomice a na pracovním trhu. (Krejčířiková, 2010)

Usnadnění přístupu na trh práce (prioritní osa 2)

2.1 Podpora modernizace veřejných služeb

- podpora uchazečů o zaměstnání s vysokým rizikem nezaměstnanosti,
- podpora vstupu mladých na trh práce,
- koordinace subjektů na trhu práce.

2.2 Rozvoj aktivní politiky zaměstnanosti

- školení pro mladé uchazeče o zaměstnání,
- podpora vstupu žen na trh práce,
- integrace přistěhovalců na trh práce.

Tato prioritní osa podporovala zejména zvyšování pracovních příležitostí pro ohrožené skupiny, jako jsou mladí lidé, senioři a přistěhovalci. Cílem bylo umožnit návrat nezaměstnaných na trh práce. Podporovány byly nejvíce projekty směřované na cílové rizikové skupiny a nekvalifikovanou pracovní sílu.

(<http://www.fse.gouv.fr>)

Prevence vyloučení a boj proti diskriminaci (prioritní osa 3)

3.1 Sociální soudržnost

- podpora veřejné politiky na posílení sociální soudržnosti,
- podpora sociální politiky obcí a lokálních plánů zaměstnanosti,
- podpora integračních plánů v departementech.

3.2 Sociální inkluze

- podpora handicapovaných osob,
- prevence předčasných odchodů ze vzdělávání.

3.3 Boj proti diskriminaci

- boj proti diskriminaci a podpora diversity,
- podpora obyvatel příměstských oblastí.

V rámci tohoto cíle byly financovány projekty na podporu zaměstnanosti a vytváření pracovních míst pro rizikové skupiny, které mají problémy s dlouhodobou zaměstnatelností. Podporovány byly projekty na zvýšení zaměstnanosti v problémových regionech a v urbanistických zónách s nekvalifikovanou pracovní silou. (<http://www.fse.gouv.fr>)

Rozvoj lidského kapitálu, inovace a mezinárodní spolupráce (prioritní osa 4)

4.1 Přizpůsobení nabídek vzdělávání pracovnímu trhu

- inovace ve vzdělávání,
- technická opatření pro organizaci vzdělávání, předávání informací, zkušeností,

4.2 Rozvoj partnerství, vytváření sítí a místních iniciativ na pracovním trhu

- podpora kvalitní regionální politiky,
- profesionalizace sítí,
- zlepšení přístupu místních iniciativ k fondům EU,
- podpora využívání informačních a komunikačních technologií

4.3 Národní a mezinárodní inovativní projekty

- partnerství pro inovace,
- mezinárodní mobility,

V rámci priority rozvoj lidského kapitálu jsou finančně podporovány investice do vzdělávacích programů a projektů na podporu zvýšení kompetencí a znalostí s cílem zlepšit efektivnost pracovní síly a podpořit tak rozvoj společnosti založené na znalostech. Finanční prostředky obdržely především projekty na rozvoj moderních pedagogických metod a postupů. (<http://www.fse.gouv.fr>)

7. Komunitární program celoživotního učení

Program celoživotního učení - Lifelong Learning Programme (LLP) je komunitárním programem. **Komunitární programy** jsou nástrojem Evropské unie, které mají sloužit k prohlubování spolupráce a řešení společných problémů členských zemí EU v oblasti konkrétních politik EU. Tyto programy jsou vždy víceleté, jsou financovány přímo z rozpočtu EU a mají jednotná pravidla pro všechny členské státy.

Program celoživotního učení byl zaveden rozhodnutím Evropského parlamentu a Rady č. 1720/2006/ES ze dne 15. 11. 2006 na programovací období 2007 – 2013. Do programu byly zapojeny všechny členské země a dále Norsko, Island, Lichtenštejnsko, Švýcarsko, Turecko a Chorvatsko.

Obecným cílem Programu celoživotního učení bylo přispívat k rozvoji Evropy jako vyspělé znalostní společnosti s udržitelným hospodářským rozvojem, s větším počtem a vyšší kvalitou pracovních míst a s větší sociální soudržností. (www.naep.cz)

Program se zaměřoval zejména na **podporu výměny, spolupráce a mobility mezi vzdělávacími systémy a systémy odborné přípravy** v rámci Evropy. Zasadil se tedy o podporu studia jazyků, mezikulturního dialogu, aktivního občanství, dále podporu tvořivosti, konkurenceschopnosti a komunikačních technologií. Program měl napomoci zvyšovat kvalitu ve všech oblastech vzdělávání a odborné přípravy v Evropě a zároveň napomáhat posilovat úlohu celoživotního učení.

Aktivita Programu celoživotního učení se dělí na aktivity **centralizované**, které jsou zajišťovány Evropskou komisí prostřednictvím Výkonné agentury pro vzdělávání, kulturu a audiovizuální oblast, a dále aktivity **decentralizované**, které jsou řízeny na národní úrovni.

V programovacím období 2007 – 2013 byly aktivity LLP zajišťovány **národními agenturami**, které určila příslušná **národní autorita** (většinou ministerstvo školství), do jehož gesce LLP spadá. Národní agentura zodpovídala za úspěšné provádění programu na národní úrovni a za zajištění efektivního hospodaření s finančními prostředky EU.

V České republice bylo pověřeno jako národní autorita Programu celoživotního učení **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT)** a jako národní agentura **Národní agentura pro evropské vzdělávací programy (NAEP)**. NAEP koordinoval vzdělávací programy mezinárodní spolupráce, jeho úkolem bylo vytvářet informační systém o vzdělávacích programech EU a o jiných mezinárodních aktivitách, poskytovat informační a konzultační služby týkající se svěřených programů, organizovat národní a mezinárodní

semináře a konference, propagovat české školství v zahraničí a vydávat informační materiály.
(<http://www.naep.cz/>)

Ve Francii se národní autoritou stalo **Ministère éducation national** (Ministerstvo vzdělávání), které jako národní agenturu pověřilo řízením Programu celoživotního učení **Agenturu 2E2F** (Agence Europe Education Formation France). Agence 2E2F poskytovala metodickou pomoc a podporu projektům na celém území Francie včetně Korsiky a zámořských departementů. Jednalo se především o zahraniční mobility spojené s inovativními aktivitami a budování multilaterálních partnerských sítí. (<http://www.education.gouv.fr>)

Program celoživotního učení byl rozdělen na jednotlivé **podprogramy** dle zaměření oblasti vzdělávání:

Tabulka 9: *Struktura Programu celoživotního učení*

4 odvětvové programy			
COMENIUS zaměřený na předškolní a školní vzdělávání až do úrovně ukončení středního vzdělání	ERASMUS zaměřený na vysokoškolské vzdělávání a odborné vzdělávání na vysokoškolské úrovni	LEONARDO DA VINCI zaměřený na odborné vzdělávání a odbornou přípravu	GRUNDTVIG zaměřený na vzdělávání dospělých a celoživotní učení
Průřezový program se skládal ze čtyř hlavních činností: - spolupráce a inovace politik, - podpora studia jazyků, - informační a komunikační technologie, - šíření a využívání výsledků v oblasti celoživotního učení			
Program Jean Monnet zahrnoval akce Jean Monnet a provozní granty pro evropské instituce.			

Zdroj: NAEP (vlastní úprava autorky)

Pro počáteční vzdělávání byly v členských státech EU v rámci Programu celoživotního učení využitelné odvětvové programy Leonardo da Vinci a Comenius.

7.1 Program Leonardo da Vinci

Program Leonardo da Vinci se v programovacím období 2007 – 2013 zaměřoval na výukové a vzdělávací potřeby osob v odborném vzdělávání.

Cílové skupiny podprogramu Leonardo da Vinci:

- osoby účastníci se všech forem odborného vzdělávání a přípravy na jiné než vysokoškolské úrovni,
- osoby na trhu práce,
- instituce a organizace poskytující možnosti odborného vzdělávání a přípravy,
- učitelé, školitelé a jiní pracovníci v těchto institucích a organizacích,
- sdružení a zástupci osob účastnících se odborného vzdělávání a přípravy, včetně sdružení učňů, rodičů a učitelů,
- podniky, sociální partneři a další zástupci pracovního života, včetně obchodních komor a dalších odborových organizací,
- subjekty zajišťující konzultace, poradenství a informační služby související s různými aspekty celoživotního učení,
- osoby a subjekty zodpovědné za systémy a politiky týkající se jakéhokoli aspektu odborného vzdělávání a přípravy na místní, regionální a národní úrovni,
- výzkumná centra a instituce zabývající se problematikou celoživotního učení,
- vysokoškolské instituce,
- neziskové organizace, dobrovolnické organizace a nevládní organizace.

Aktivity podprogramu Leonardo da Vinci:

Přípravné návštěvy měly za cíl umožnit budoucím partnerům projektu pracovní setkání za účelem definování cílů a zaměření projektu, vypracování plánu aktivit a rozpočtu a zpracování žádosti o grant. Přípravná návštěva mohla mít formu návštěvy budoucí partnerské instituce nebo účasti na kontaktním semináři.

Projekty mobility byly zaměřeny na odborné vzdělávání a přípravu v zahraničí, a to především prostřednictvím odborných stáží a výměn.

Jednalo se především o mezinárodní stáže v podnicích nebo vzdělávacích institucích pro osoby v počátečním odborném vzdělávání, mezinárodní stáže v podnicích nebo vzdělávacích institucích pro osoby na trhu práce a stáže a výměny zaměřené na další profesní rozvoj pracovníků v odborném vzdělávání a přípravě.

Projekty partnerství byly zaměřeny na rozvoj spolupráce mezi organizacemi působícími v oblasti odborného vzdělávání a přípravy. Cílem těchto projektů byly stáže studentů, učitelů a pracovníků v odborné přípravě uskutečněné mezi partnerskými organizacemi a dále tvorba produktu (vzdělávací materiály, osnovy, odborné konference).

Multilaterální projekty - přenos inovací byly projekty mezinárodní spolupráce většího rozsahu zaměřené na adaptaci a začlenění inovací z předchozích projektů Leonardo da Vinci nebo jiných projektů do systému odborné přípravy na národní, místní, regionální nebo oborové úrovni. (<http://europa.eu>)

7.2 Program Comenius

Podprogram Comenius je zaměřen na předškolní a školní vzdělávání až do úrovně ukončení středního vzdělání. Jeho cílem je rozvíjet znalosti a porozumění mezi mladými lidmi a pedagogickými pracovníky s ohledem na rozmanitost evropských kultur a jazyků a pomáhat mladým lidem získávat základní životní dovednosti a schopnosti nezbytné pro osobní rozvoj, pro budoucí zaměstnání a pro aktivní evropské občanství. Comenius podporuje mezinárodní spolupráci mateřských, základních i středních škol na regionální úrovni a také spolupráci jejich zřizovatelů (obcí nebo krajů). Dále program nabízí aktivity umožňující žákům starším 15 let studium na zahraniční škole, studentům vysokých škol pedagogického směru a pracovníkům ve vzdělávání účast na stážích, kurzech, seminářích nebo konferencích v zahraničí.

Cílové skupiny podprogramu Comenius:

- děti, žáci a studenti ve školním vzdělávání - od mateřských po střední školy,
- učitelé, budoucí učitelé a další pracovníci v těchto školách,
- osoby a instituce zodpovědné za organizaci a poskytování vzdělání na místní, regionální a národní úrovni,

- vysoké školy, které vzdělávají učitele a budoucí učitele,
- další instituce a organizace navázané na školní vzdělávání na regionální úrovni.

Aktivity podprogramu Comenius

Projekty Partnerství Comenius Regio finančně podporovaly bilaterální mezinárodní spolupráci na úrovni regionů. Umožňovaly úřadům s působností ve školním vzdělávání, školám a dalším organizacím z obou regionů spolupracovat a vyměňovat si zkušenosti. Cílem bylo zlepšení systémů, řízení a vzdělávacích možností v oblasti školního vzdělávání.

Do projektu musela být zapojena minimálně jedna škola a jedna další organizace s vazbou na školní vzdělávání v dané obci nebo kraji. Cílovou skupinou pro tuto aktivitu byly instituce a osoby zodpovědné za řízení a podporu školního vzdělávání v regionu, ředitelé škol, učitelé a pracovníci dalších institucí.

Projekty Partnerství škol (multilaterální nebo bilaterální) nabízely žákům, studentům a učitelům z různých zemí možnost zpracovávat společně zajímavá témata související se životem v jednotlivých partnerských zemích a s výukou na daném typu škol. Jejich cílem byl rozvoj osobnosti, jazykových dovedností a klíčových kompetencí všech účastníků projektu. O grant mohly požádat základní, mateřské a střední školy (včetně škol speciálních, uměleckých a odborných). Cílovou skupinou pro tuto aktivitu byly žáci, studenti a pedagogičtí pracovníci.

Asistentský pobyt Comenius - umožňoval budoucím učitelům pracovat po období 3 až 10 měsíců v zahraniční škole a získat tak praktické dovednosti ve výuce, zlepšit si znalosti cizích jazyků, informovat se o jiných evropských zemích a jejich vzdělávacích systémech.

Cílovou skupinou pro tuto aktivitu byli studenti a absolventi pedagogických směrů vysokých škol a vyšších odborných škol vzdělávajících budoucí učitele.

Hostitelské instituce - byla aktivita, která umožňovala školám požádat o umístění zahraničního asistenta, budoucího učitele libovolného předmětu. Cílem bylo obohatit výuku o nové metody, zlepšit jazykové dovednosti žáků a přidat výuce evropský rozměr.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků umožňovalo jednotlivcům zúčastnit se vzdělávacích aktivit (stínování práce profesního kolegy, kurzy, stáže, konference) v zahraničí. Cílem bylo podpořit profesní růst osob zapojených do školního vzdělávání. Cílovou skupinou pro tuto aktivitu byli učitelé, ředitelé a další pracovníci škol, inspektoři, pracovníci úřadů působících v oblasti školního vzdělávání, nezaměstnaní učitelé nebo učitelé vracející se po určité době k profesi.

Individuální mobilita žáků umožňovala žákům nebo studentům studovat po dobu 3 až 10 měsíců na zahraniční škole. Podmínkou pro zapojení do této aktivity bylo, aby vysílající i hostitelská škola byly součástí stejného projektu Partnerství škol Comenius. Cílovou skupinou pro tuto aktivitu byli žáci a studenti starší 15 let.

(Zpráva o účasti České republiky v Programu celoživotního učení 2007 - 2011)

III. Empirická část

Empirická část je rozdělena do dvou deskriptivních výzkumných sond:

- **kvantitativní výzkum**, který mapuje čerpání dotací z fondů EU v ČR a ve Francii, obohacený o názory stejného vzorku respondentů, jaký byl následně zapojen do výzkumné kvalitativní sondy,
- **kvalitativní výzkum** doplněný o komparaci aktivit ČR a Francie v Programu celoživotního učení konkrétně v podprogramu Comenius, jenž zpracovává zkušenosti vedoucích pracovníků škol, kteří se v ČR a ve Francii komunitárního programu Comenius aktivně účastnili.

1 Kvantitativní výzkumná sonda

1.1 Cíl šetření:

Cílem první části výzkumného šetření bylo komparovat využívání projektových možností řediteli středních škol v ČR a ve Francii.

1.2 Výzkumné vzorky:

Výzkumnými vzorky byli ředitelé středních škol v České republice a ve Francii:

- výzkumný vzorek **A**: **100 ředitelů středních škol v ČR**, výběr výzkumného vzorku byl v České republice zacílen na **oblast Jihočeského kraje** - vzorek obsáhl všech sto středních škol v tomto kraji (gymnázia, střední školy a střední odborná učiliště),
- výzkumný vzorek **B**: **100 ředitelů středních škol ve Francii**, výběr výzkumného vzorku byl ve Francii zacílen na **region L'Ile de France** - vzorek zahrnoval sto vybraných škol (lycées généraux, lycées polyvalents, lycées professionnels, colleges).

1.3 Výzkumný nástroj:

Jako výzkumný nástroj byl použit dotazník s výběrovým typem otázek (viz příloha č. 1 a č. 3.) Výzkumný nástroj byl odzkoušen metodou nultého subjektu a následného předvýzkumu u dvou respondentů.

1.4 Formulace výzkumného problému

Byli při projektové činnosti v rámci evropské dotační politiky v programovacím období 2007 – 2013 aktivnější a úspěšnější ředitelé českých nebo francouzských škol?

1.5 Formulace výzkumných otázek

1. *Byly do realizace projektů podpořené z evropských dotačních fondů v programovacím období 2007 -2013 více zapojeny české nebo francouzské střední školy?*
2. *Využívali ředitelé škol při projektové práci stejné informační zdroje v ČR i ve Francii?*
3. *Měli čeští i francouzští ředitelé stejné důvody k podání projektové žádosti?*
4. *Podávali ředitelé škol v ČR a ve Francii své projektové žádosti do stejných dotačních programů, ze kterých v programovacím období 2007 - 2013 čerpali finanční prostředky?*
5. *Byly při podávání projektových žádostí úspěšnější české nebo francouzské školy?*
6. *Jsou názory ředitelů škol na neúspěch projektových žádostí stejné v ČR i ve Francii?*
7. *Označili ředitelé škol v ČR i ve Francii stejné úseky realizace projektových aktivit jako problematické?*
8. *Zajišťovali ředitelé českých i francouzských škol realizaci projektů především z interních zdrojů?*

9. *Čerpaly v programovacím období 2007 – 2013 finanční prostředky z fondů EU více české než francouzské školy?*

1.6 Průběh šetření

Dotazník byl vzorku respondentů distribuován elektronicky a telefonicky. Elektronická podoba byla realizována v internetovém prostředí tak, aby byla pro respondenta zajištěna co nejnížší míra náročnosti a zaručena anonymita odpovědí. Internetový odkaz na elektronickou podobu dotazníku byl součástí motivačního dopisu (viz příloha č. 2). V případě telefonického dotazování byli respondenti nejprve uvedeni do problematiky a následně požádáni k zodpovězení dotazníkových otázek.

Návratnost dotazníků byla v počtu:

- 79 dotazníků distribuovaných ředitelům škol **v ČR**, což představuje **79% návratnost**,
- 65 dotazníků distribuovaných ředitelům škol **ve Francii**, což představuje **65% návratnost**.

1.7 Výsledky šetření a jejich interpretace

V tabulkách jsou odděleně uvedeny odpovědi výzkumných vzorků respondentů A a B. Názornost je podložena grafickým zpracováním. Pro snazší orientaci jsou země odlišeny také barevně. Shrnutí výzkumného šetření je doplněno o názory získané od respondentů následného kvalitativního výzkumu, kterým byl tento dotazník také předložen.

Výzkumná otázka č. 1

Byly do realizace projektů podpořených z evropských dotačních fondů v programovacím období 2007 -2013 více zapojeny české nebo francouzské střední školy?

1. Realizuje nebo realizovala Vaše škola nějaký projekt podpořený z fondů EU?
--

(V případě kladné odpovědi pokračovali respondenti otázkou č. 4)

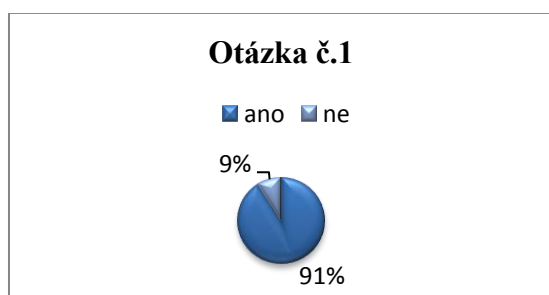
ČR – výzkumný vzorek A

ano	72	91%
ne	7	9 %

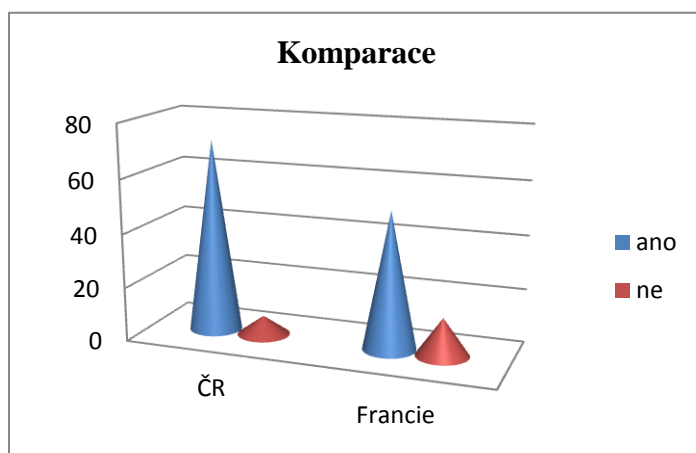
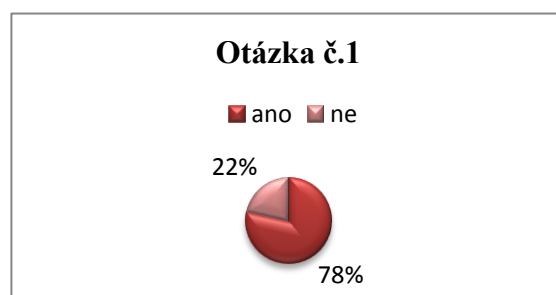
Francie – výzkumný vzorek B

ano	51	78%
ne	14	22 %

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B



2. Žádala již Vaše škola o podporu z fondů EU?

(V případě kladné odpovědi pokračovali respondenti otázkou č. 4)

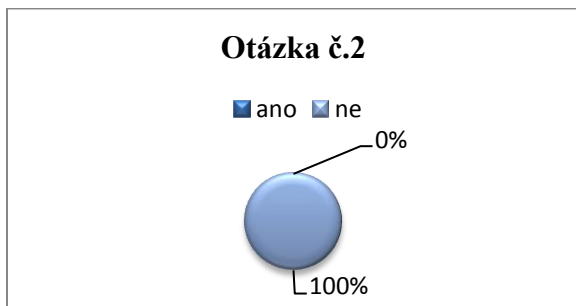
ČR – výzkumný vzorek A

ano	0
ne	7

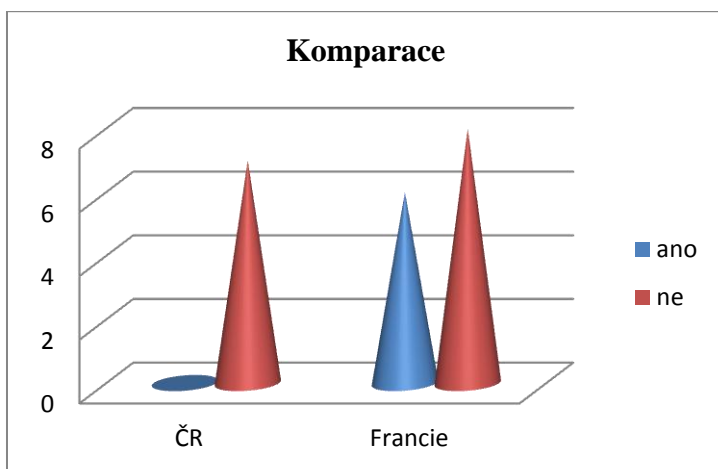
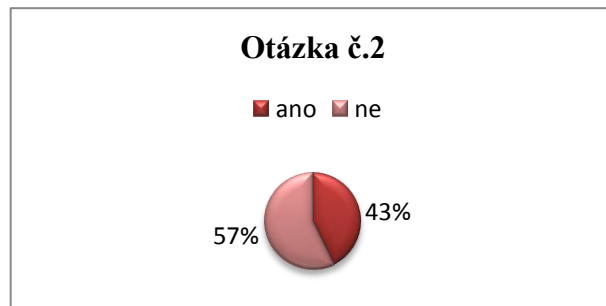
Francie – výzkumný vzorek B

ano	6
ne	8

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B



3. Vyberte prosím důvod, proč Vaše škola nikdy nežádala o podporu z fondů EU:

Česká republika - výzkumný vzorek A

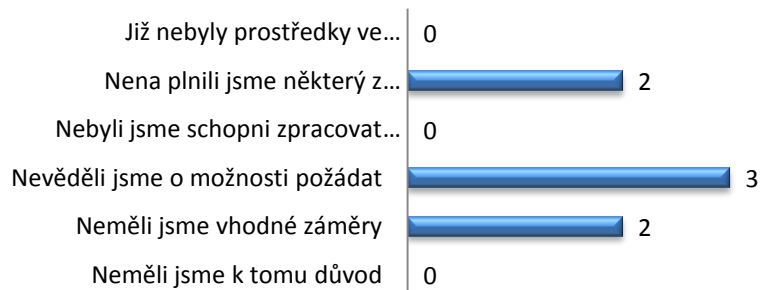
Neměli jsme k tomu důvod	0
Neměli jsme vhodné záměry	2
Nevěděli jsme o možnosti požádat	3
Nebyli jsme schopni zpracovat žádost	0
Nenaplnili jsme některý z formálních požadavků	2
Již nebyly prostředky ve vhodném dotačním programu	0

Francie - výzkumný vzorek B

Neměli jsme k tomu důvod	5
Neměli jsme vhodné záměry	0
Nevěděli jsme o možnosti požádat	0
Nebyli jsme schopni zpracovat žádost	0
Nenaplnili jsme některý z formálních požadavků	3
Již nebyly prostředky ve vhodném dotačním programu	0

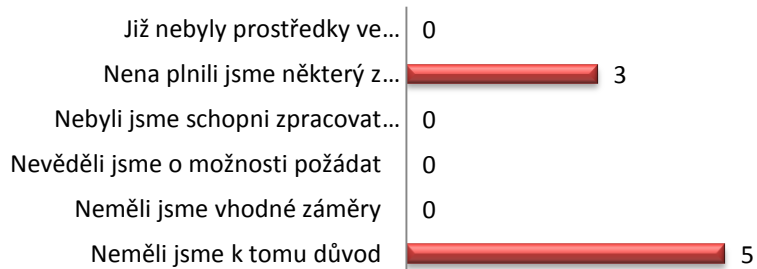
Česká republika - výzkumný vzorek A

Otázka č.3

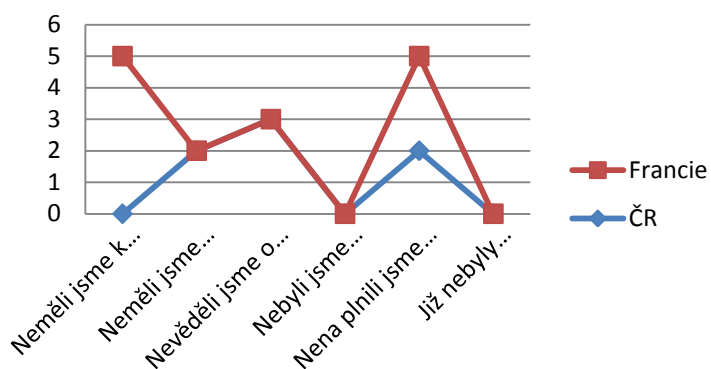


Francie - výzkumný vzorek B

Otázka č.3



Komparace



Z výstupů první části dotazníkového šetření je patrné, že procento škol, které prostřednictvím svého managementu ve vybrané geografické oblasti realizovalo či realizuje projekty podpořené z fondů EU, je **v České republice vyšší než ve Francii**.

Školy, které v Jihočeském kraji ještě žádný projekt nerealizovaly, také nezkoušely podávat do žádného operačního programu svou žádost. Důvody byly takové, že management školy nedisponoval vhodným projektovým záměrem, nevěděl o možnosti zapojit se do projektové činnosti, nebo nesplnil některý z formálních požadavků vybraného operačního programu.

Výzkumný vzorek respondentů B, který nebyl v programovacím období 2007 – 2013 zapojen do realizace projektů podpořených z EU se v několika případech neúspěšně pokoušel podat žádost do evropských programů, zbylý počet škol však neměl vhodný záměr k podání žádosti, nebo také nesplnil některý formální požadavek formulovaný v konkrétní výzvě k předkládání žádostí.

Celkově lze tedy konstatovat, že **zapojení škol do realizace projektů podpořených z evropských dotačních fondů je** u obou výzkumných vzorků respondentů **velmi vysoké**, zejména pak u výběrového vzorku A, tj. ředitelů středních škol v Jihočeském kraji (ČR), kdy je realizace projektů podpořených z fondů EU více jak devadesátiprocentní.

Výzkumnou otázku lze tedy zodpovědět: **Při projektové činnosti v rámci evropské dotační politiky byli v programovacím období 2007 – 2013 aktivnější ředitelé českých škol.**

Výzkumná otázka č. 2

Využívali ředitelé škol při projektové práci stejné informační zdroje v ČR i ve Francii?

Výzkumná otázka č. 3

Měli čeští i francouzští ředitelé stejné důvody k podání projektové žádosti?

4. Z jakých zdrojů získává Vaše škola informace o aktuálních výzvách a podmínkách dotací z fondů EU:

Česká republika - výzkumný vzorek A

Školení	12
Internetové stránky kraje, ministerstev	72
Specializované webové servery	8
Elektronická pošta od organizací zabývajících se projektovou činností	54

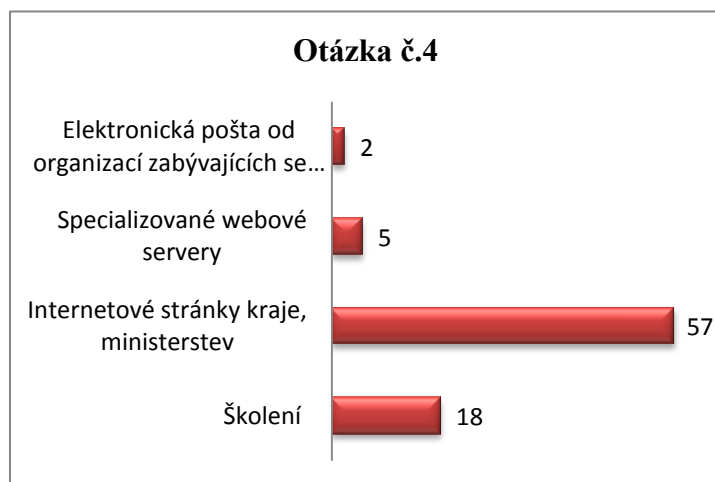
Francie - výzkumný vzorek B

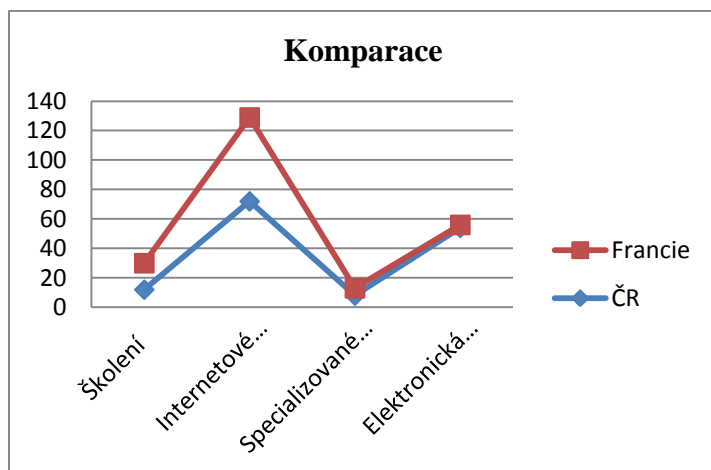
Školení	18
Internetové stránky kraje, ministerstev	57
Specializované webové servery	5
Elektronická pošta od organizací zabývajících se projektovou činností	2

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B





6. Vyberte prosím důvod, proč Vaše škola žádala o podporu z fondů EU:

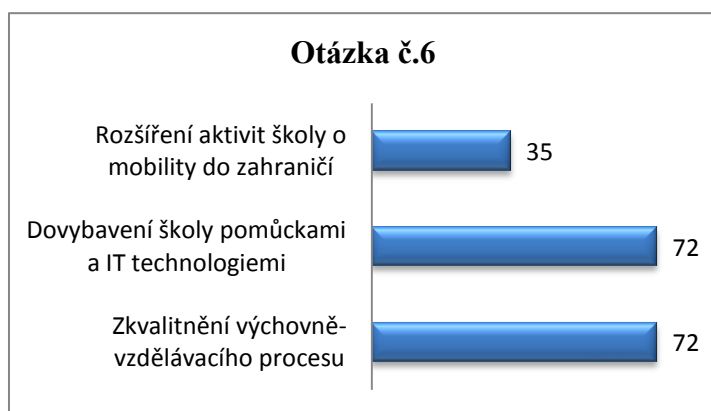
Česká republika - výzkumný vzorek A

Zkvalitnění výchovně-vzdělávacího procesu	72
Dovybavení školy pomůckami a IT technologiemi	72
Rozšíření aktivit školy o mobility do zahraničí	35

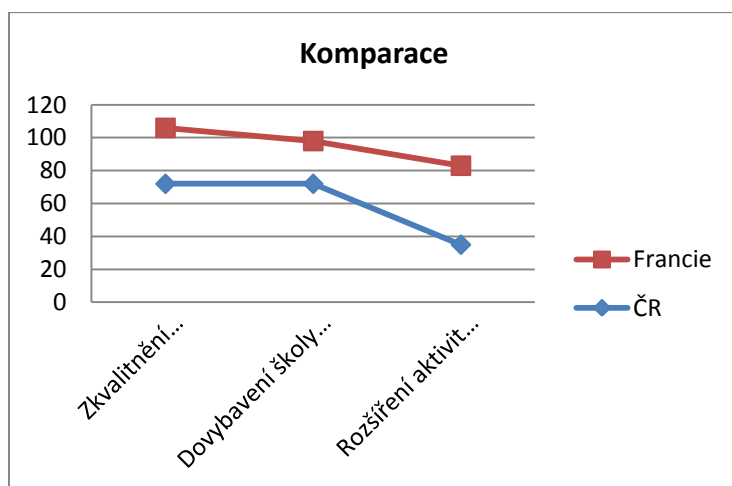
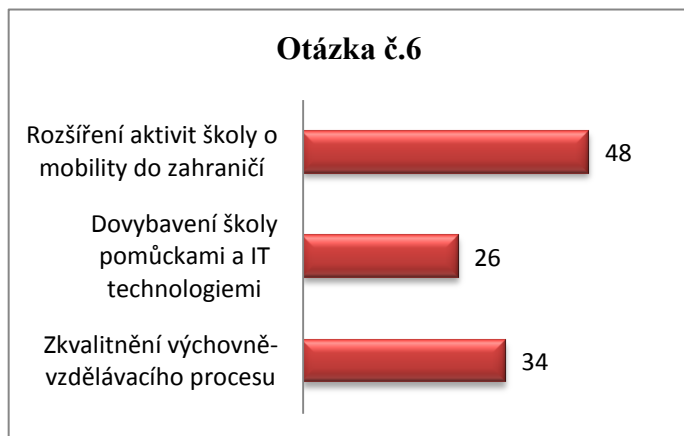
Francie - výzkumný vzorek B

Zkvalitnění výchovně-vzdělávacího procesu	34
Dovybavení školy pomůckami a IT technologiemi	26
Rozšíření aktivit školy o mobility do zahraničí	48

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie – výzkumný vzorek B



Nejvíce využívaným informačním zdrojem u obou výzkumných vzorků respondentů jsou internetové stránky kraje / regionu, či ministerstva, které poskytují aktualizovaný informační servis a metodickou podporu jak potenciálním žadatelům do vyhlášených projektových výzev, tak také příjemcům podpory.

Velmi zajímavou se jeví komparace využívání informací od organizací, které se zabývají projektovou činností. Zatímco v ČR existuje nespočet externích poradenských firem, které se za úplatu specializují na zpracování, podání a celkovou administraci podpořených žádostí a obesílají velmi často potenciální žadatele nabídkou spolupráce, ve Francii tomu tak není. Pouze dva respondenti z výzkumného vzorku B označili tuto možnost jako svůj zdroj informací.

Tento jev je, dle názoru skupiny respondentů oslovených v rámci kvalitativního výzkumu, způsoben faktem, že zatímco Česká republika končí své druhé programovací období a v kontextu regionální politiky byla považována za rozvojovou destinaci s větší alokací finanční podpory, tak Francie je jeden ze zakládajících států EU se stabilizovaným a roky ověřeným systémem projektových aktivit. Soukromé poradenské firmy, které vznikaly v ČR s vidinou vysokého zisku, se v průběhu dalších let patrně vycizelují a stejně jako ve Francii zůstanou pouze ty schopné a klienty ověřené. Tyto firmy pak budou spolupracovat se školami dlouhodobě, a proto nebudou muset oslovovat potenciální zákazníky prostřednictvím elektronické pošty.

Možnosti informačních zdrojů v podobě školení či specializovaných webových serverů označil pouze zlomek dotazovaných respondentů vzorků A i B. Jiné zdroje, ze kterých by management školy získával aktuální informace o vypsání výzev a podmínkách evropských dotačních programů, nebyly v žádném z dotazníků uvedeny.

Podstatným důvodem k podání žádosti do některého z operačních programů je pro ředitele škol u obou vzorků respondentů zkvalitnění výchovně – vzdělávacího procesu podpořené dovybavením školy o pomůcky určené k výuce a IT technologie v podobě PC, interaktivních prostředků, tabletů atd. Mezi jiné důvody uvedlo několik českých ředitelů snahu o zviditelnění školy směrem k veřejnosti, rodičům potenciálních žáků, zřizovateli a potažmo vytvoření konkurenční výhody.

Záměrem respondentů, kteří realizují, či chtěli realizovat některý z komunitárních programů, bylo rozšířit aktivity školy o mobility žáků do zahraničí.

Z výstupů výzkumného šetření tedy vyplývá, že **ředitelé škol v ČR a ve Francii nevyužívají při projektové práci stejné zdroje informací**. Ačkoli je internetové prostředí podstatným pramenem informací pro obě země, české ředitele navíc obesílají organizace zabývající se projektovou činností se svými informačními servisy.

Důvody pro podání projektové žádosti se na středních školách v ČR a ve Francii také mírně odlišují. Hlavními důvody projektové činnosti ředitelů středních škol v ČR jsou zkvalitnění výchovně – vzdělávacího procesu a dovybavení školy pomůckami a IT technikou,

pro ředitele škol francouzských je nejčtenějším důvodem rozšíření aktivit školy o mobility do zahraničí, což je dáno větším počtem francouzských škol, které jsou v rámci výzkumného vzorku B zapojeny do programů Comenius a Leonardo da Vinci.

Výzkumná otázka č. 4

Podávali ředitelé škol v ČR a ve Francii své projektové žádosti do stejných dotačních programů, ze kterých v programovacím období 2007 - 2013 čerpali finanční prostředky?

5. Označte, do kterého, případně kterých fondů EU podávala Vaše škola žádost:

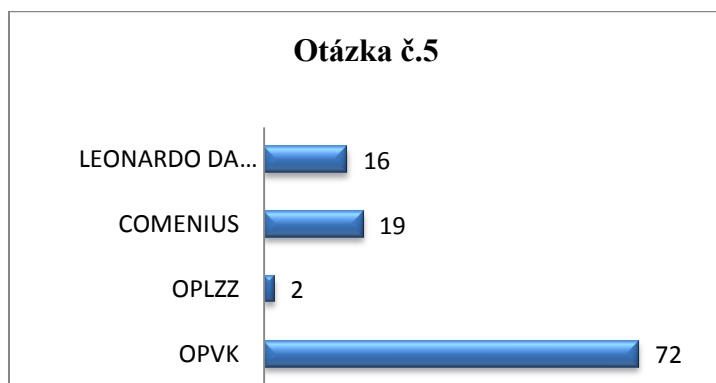
ČR- výzkumný vzorek A

OPVK	72
OPLZZ	2
COMENIUS	19
LEONARDO DA VINCI	16

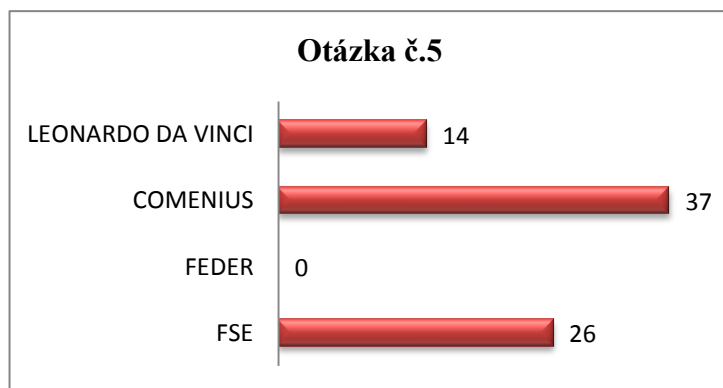
Francie- výzkumný vzorek B

FSE	26
FEDER	0
COMENIUS	37
LEONARDO DA VINCI	14

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B



9. Označte, ze kterého, případně kterých fondů čerpá nebo čerpala Vaše škola finanční prostředky:

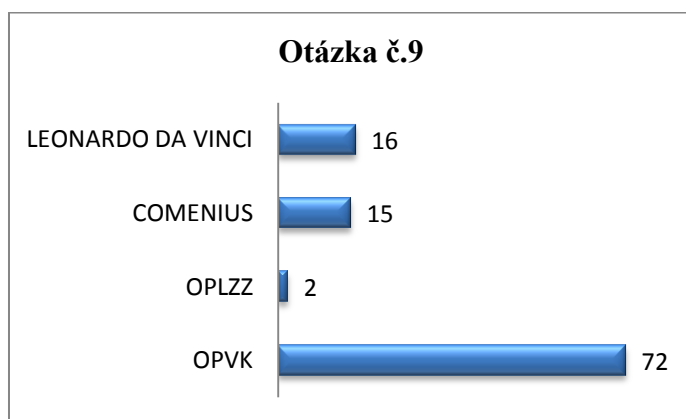
Česká republika - výzkumný vzorek A

OPVK	72
OPLZZ	2
COMENIUS	15
LEONARDO DA VINCI	16

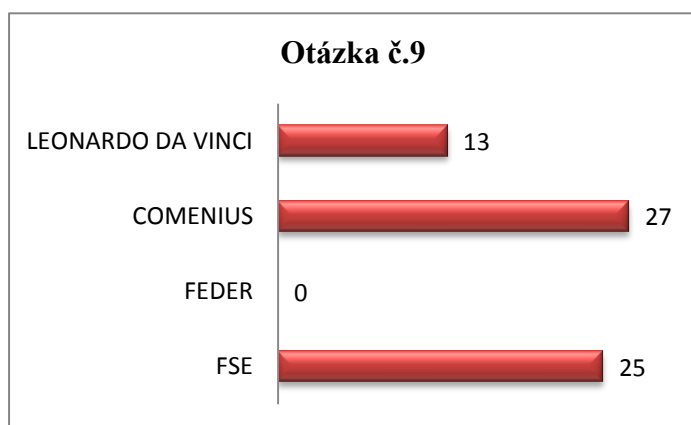
Francie - výzkumný vzorek B

FSE	25
FEDER	0
COMENIUS	27
LEONARDO DA VINCI	13

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B



Sto procent respondentů, kteří z výzkumného vzorku A realizují či realizovali projekt podpořený z fondů EU, podávalo žádost do Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OPVK) a sto procent také z tohoto programu čerpá či čerpalo

finanční prostředky. V tomto programovacím období 2007 - 2013 se jednalo o nejvíce využívaný zdroj evropských dotací do oblasti školství v ČR. Jeho oblíbenost u středních škol v Jihočeském kraji byla podpořena také tím, že v době, kdy byla výzkumná sonda realizována, byly téměř všechny střední školy (vyjma několika soukromých) v tomto kraji zapojeny do individuálního projektu MŠMT oblast podpory 1.5 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na SŠ nazvaném: „EU peníze středním školám“.

Ze zkušenosti respondentů následného kvalitativního výzkumu vyplývá, že české školy se již v průběhu programovacího období 2007 – 2013 naučily prostředky z OPVK efektivně čerpat, některé z nich jsou zapojeny do více projektů v různých oblastech podpory zároveň, či realizují několik navazujících projektů již několik let po sobě.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost nebyl středními školami k čerpání dotačních prostředků v Jihočeském kraji využíván, výjimku tvoří pouze dvě školy, jejichž ředitelé však do dotazníku poznamenali, že školy vystupovaly pouze v roli projektového partnera.

Do programů celoživotního učení Comenius a Leonardo da Vinci se střední školy tohoto výzkumného vzorku zapojovaly cca z dvaceti procent. Důvodem, proč nebyly aktivity v rámci Leonarda více využívány, je jeho úzká profilace pouze na odborné vzdělávání, kde často chybí jazykový potenciál žáků i pedagogů. Podrobná analýza trendů čerpání jednotlivých aktivit podprogramu Comenius je uvedena v druhé části empirického šetření.

Dalšími operačními programy, které ale již nebyly financovány z Evropského strukturálního fondu, ale z Fondu Evropského regionálního rozvoje, do kterých podávaly jihočeské školy svou žádost, byly Regionální operační program (ROP) jihovýchod a OP Státního fondu životního prostředí (OPŽP). Pět škol čerpalo finanční prostředky z OPŽP na zateplení svých budov a pouze dvěma školám z výzkumného vzorku respondentů A se podařilo získat prostředky z regionálního programu na rekonstrukci svých odborných učeben.

Šetřením u výzkumného vzorku B bylo zjištěno, že nejoblíbenějším programem čerpání evropských dotačních prostředků středních škol v Ile de France je podprogram celoživotního učení Comenius. Z 37 žadatelů o finanční prostředky jich bylo 27 podpořeno. Jaké aktivity byly rámci Comenia ve Francii nejvíce využívány a kolik finančních prostředků bylo na tento podprogram ve Francii alokováno, je podrobně rozpracováno v kvalitativní výzkumné části.

Poměrně úspěšným programem, který využívají respondenti výzkumného vzorku B k možnostem profinancování mezinárodní spolupráce, je také podprogram celoživotního učení Leonardo da Vinci. Ten je ve Francii zacílen v rámci středoškolského vzdělávání pouze na lycea. Stejně jako u Comenia byly školy zapojené do programů celoživotního učení podpořeny v tomto programovacím období pouze výjimečně vícekrát než jednou.

Čerpání prostředků z Národního operačního programu FSE je v celé oblasti teritoriální Francie pro školy nejobtížnější. Stejně jako u jiných operačních programů je skupinou respondentů kvalitativního výzkumu zmiňována vysoká administrativní náročnost, problematická komunikace s řídicím orgánem aj. Národní program FSE je především zaměřen na sociální politiku, tedy podporu vzdělávacích aktivit s cílem rozvoje lidského kapitálu. Proto se do výzev u jednotlivých prioritních oblastí zapojují především odborné školy, které nabízejí možnost zvyšování odborné kvalifikace vybrané cílové skupiny. Projekty, které byly prostřednictvím tohoto programu podporovány, jsou tematicky orientovány na inkluzi žáků, jejich odborné vzdělávání, spolupráci s trhem práce a rozvoj jazykových kompetencí.

Podporu z FEDER (Evropského regionálního fondu rozvoje) nevyužil žádný z dotazovaných respondentů výzkumného vzorku B. Tento program nabízel v programovacím období 2007 – 2013 školám možnost financování investiční činnosti. Dle názorů respondentů mají francouzské střední školy dostatečné množství finančních prostředků na investiční aktivity ve svých rozpočtech. Pokud se jedná o akci většího rozsahu, dojde k jejímu profinancování ve spolupráci se zřizovatelem. Možnosti jak školu modernizovat či rozšiřovat nabízí francouzským školám také regionální rada, která pro ně ve své geografické oblasti vypisuje lokální investiční grantové projekty.

Souhrnem lze říci, že ředitelé škol v ČR i ve Francii podávali své projektové žádosti do stejných dotačních programů, ze kterých také v programovacím období 2007 – 2013 čerpali.

Výzkumná otázka č. 5

Byly při podávání projektových žádostí úspěšnější české nebo francouzské školy?

Výzkumná otázka č. 6

Jsou názory ředitelů škol na neúspěch projektových žádostí stejné v ČR i ve Francii?

7. Byla Vaše škola při podání žádosti někdy neúspěšná?

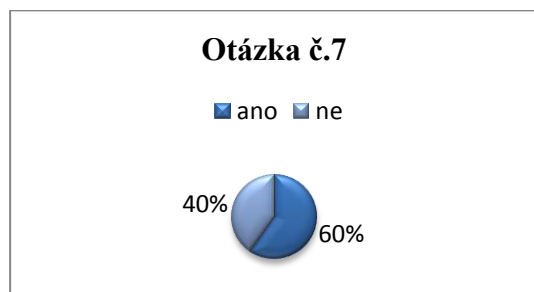
ČR - výzkumný vzorek A

ano	43
ne	29

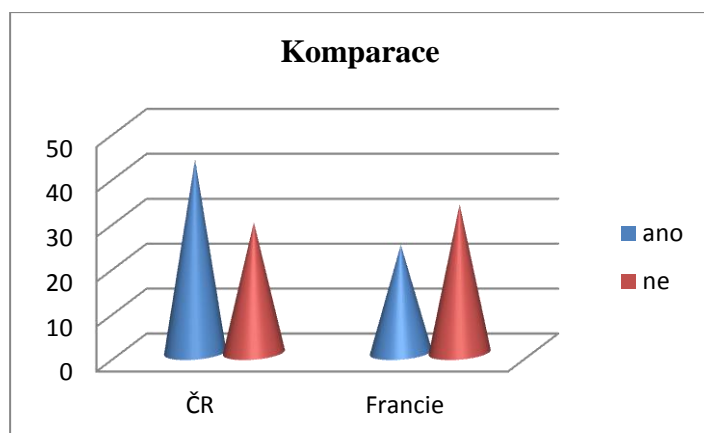
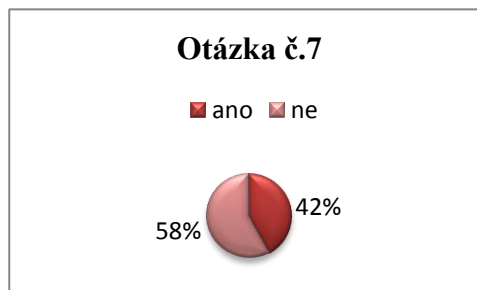
Francie - výzkumný vzorek B

ano	24
ne	33

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B



8. Neúspěch žádostí je podle Vás způsoben především:

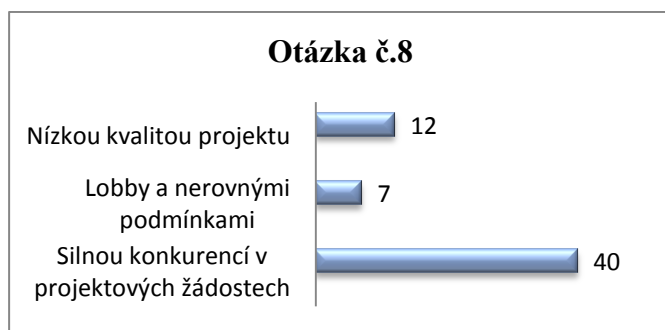
Česká republika

Silnou konkurencí v projektových žádostech	40
Lobby a nerovnými podmínkami	7
Nízkou kvalitou projektu	12

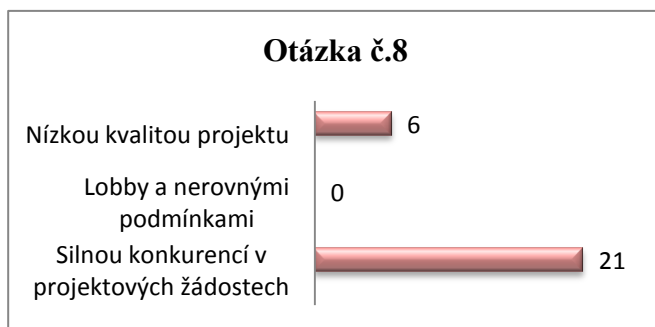
Francie

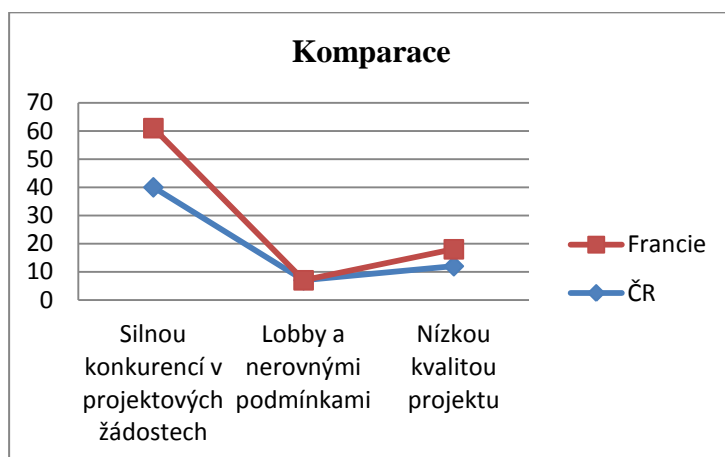
Silnou konkurencí v projektových žádostech	21
Lobby a nerovnými podmínkami	0
Nízkou kvalitou projektu	6

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B





Z odpovědí respondentů vyplývá, že větší množství neúspěšných pokusů při podání projektových žádostí zaznamenaly jihočeské školy. Více jak polovina výzkumného vzorku A uvádí neúspěch při podání projektové žádosti. Z doplňujícího šetření u vzorku respondentů následného kvalitativního výzkumu se jedná především o projektové žádosti podávané často v začátcích programovacího období, kdy nebyly školy zběhlé v práci se speciálními administrativními programy a neměly proto zkušenost s odbornou terminologií apod. Žádosti tak byly méně kvalitní než v pozdějších letech.

Neúspěch žádostí zaznamenali ředitelé škol výzkumného vzorku A často také v regionálních rozvojových programech, kde docházelo během programovacího období jednak k velmi vysoké konkurenci mezi žadateli a pak také, jak sedm ředitelů škol ze své zkušenosti označilo, i k nerovným podmínkám a lobby.

Vzorek respondentů B uvádí jako nejčastější z příčin neúspěchu silnou konkurenci v projektových žádostech. Dle respondentů to byly zejména žádosti do komunitárního Programu celoživotního učení podprogramu Leonardo da Vinci a Comenius, které se ve Francii těšily v programovacím období 2007 – 2013 velké oblíbenosti.

Lze tedy shrnout, že **při podávání projektových žádostí byly** v rámci výzkumných vzorků respondentů **úspěšnější** v tomto programovacím období **francouzské školy**. Důvodem je zřejmě jejich větší zkušenost z předchozích programovacích cyklů.

Názory ředitelů škol na neúspěch se u českého a francouzského vzorku respondentů liší. Výzkumný vzorek A uvádí, kromě silné konkurence, také nerovné podmínky a nízkou kvalitu projektu.

Výzkumná otázka č. 7

Označili ředitelé škol v ČR i ve Francii stejné úseky realizace projektových aktivit jako problematické?

Výzkumná otázka č. 8

Zajišťovali ředitelé českých i francouzských škol realizaci projektů především z interních zdrojů?

10. Co považujete jako nejobtížnější při realizaci projektů spolufinancovaných z fondů EU:

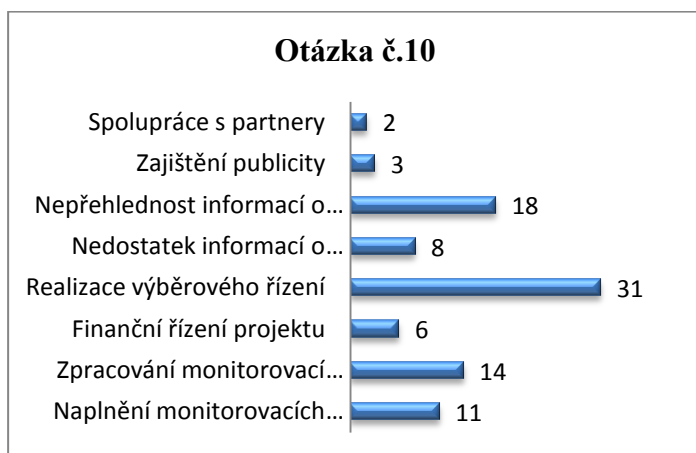
Česká republika - výzkumný vzorek A

Naplnění monitorovacích indikátorů	11
Zpracování monitorovací zprávy	14
Finanční řízení projektu	6
Realizace výběrového řízení	31
Nedostatek informací o pravidlech čerpání	8
Nepřehlednost informací o pravidlech čerpání prostředků	18
Zajištění publicity	3
Spolupráce s partnery	2

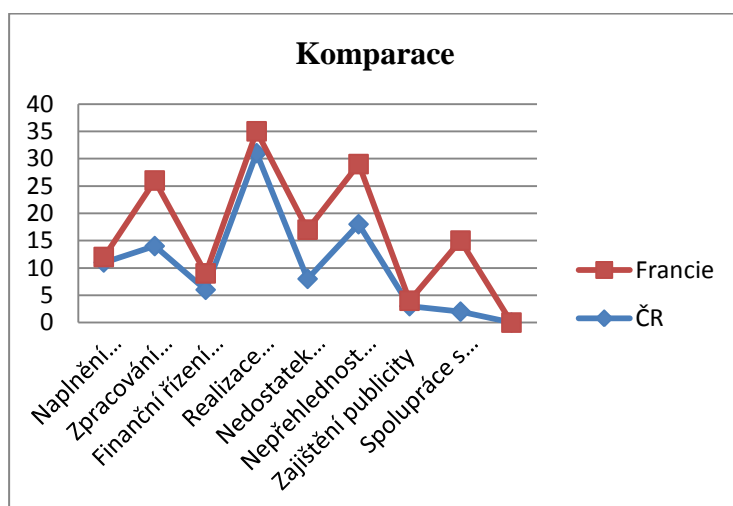
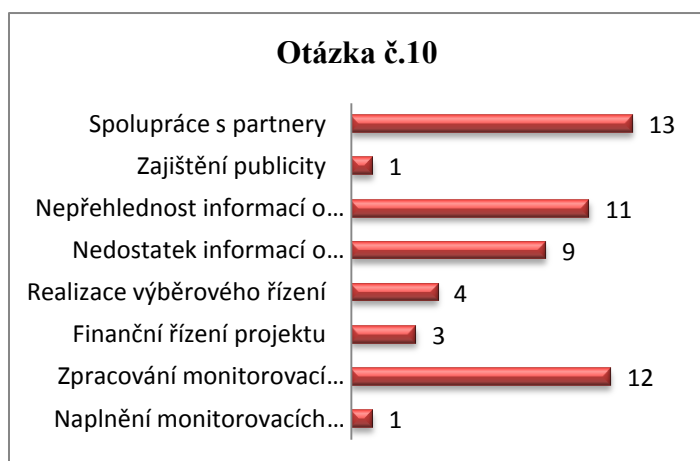
Francie - výzkumný vzorek B

Naplnění monitorovacích indikátorů	1
Zpracování monitorovací zprávy	12
Finanční řízení projektu	3
Realizace výběrového řízení	4
Nedostatek informací o pravidlech čerpání	9
Nepřehlednost informací o pravidlech čerpání prostředků	11
Zajištění publicity	1
Spolupráce s partnery	13

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B



11. Realizované projekty personálně zajišťujete:

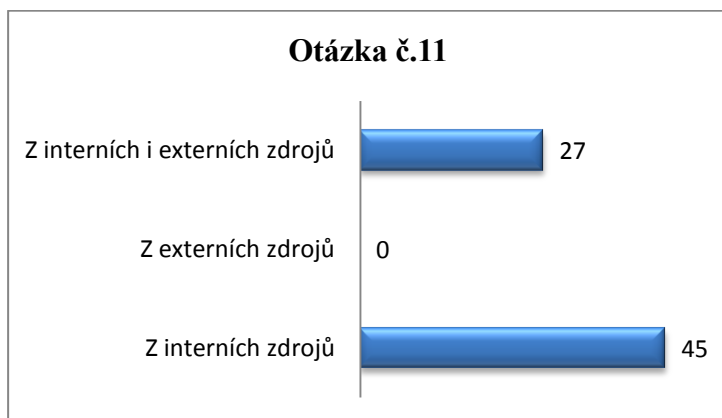
Česká republika - výzkumný vzorek A

Z interních zdrojů	45
Z externích zdrojů	0
Z interních i externích zdrojů	27

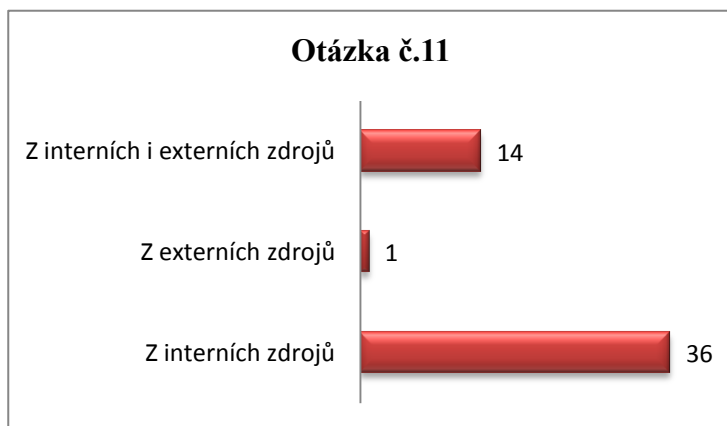
Francie - výzkumný vzorek B

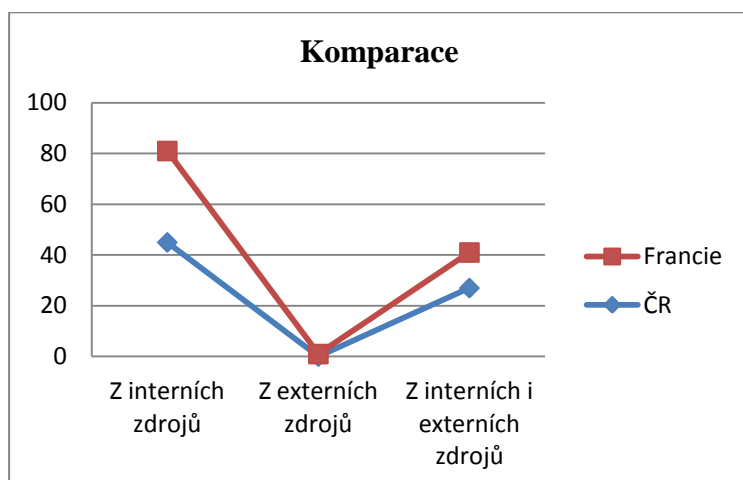
Z interních zdrojů	36
Z externích zdrojů	1
Z interních i externích zdrojů	14

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B





Jako nejméně obtížné při realizaci projektů označují respondenti obou výzkumných vzorků zajištění publicity a finanční řízení projektu. Naplnění monitorovacích indikátorů považuje za problematické jedenáct respondentů výzkumného vzorku A. Skupina respondentů následného kvalitativního výzkumu označuje monitorovací indikátory jako obtížně předvídatelnou položku projektové žádosti, která se stanovuje při její administraci s predikcí budoucího vývoje, což není zejména u neustále se měnícího počtu studentů jednoduché.

Nejproblematictější momentem realizace projektu je pro respondenty skupiny A výběrové řízení, které je administrativně velmi složité, vyžaduje soulad s platnou legislativou a bezchybnou, nezavádějící formulaci zadávacích podmínek. Školy se pak často potýkají s problémem, že při jakémkoli pochybení během výběrového řízení dochází k označení projektových výdajů za neuznatelné.

Zpracování monitorovací zprávy označili jako obtížné respondenti v několika málo případech. Jedná se zejména o ředitele škol, kteří realizují svůj první projekt a nemají ještě s monitorováním projektových aktivit dlouhodobější zkušenost. Nedostatek informací o pravidlech čerpání a jejich nepřehlednost byly také několikrát uvedeny. Z doplňujícího šetření však vyplynulo, že tyto informace jsou k dispozici příjemcům dotační podpory v dostatečné míře, bohužel se ale velmi často stává, že během realizace jednoho projektu dojde k jejich změně, což pro školy přináší nemalé komplikace. Jako zbytečně složité považují ředitelé škol i to, že ke každému operačnímu programu a oblasti podpory jsou stanovena odlišná pravidla čerpání finančních prostředků, a uvítali by jejich jednotnost.

Respondenti výzkumného vzorku B označili jako obtížnou především spolupráci s projektovými partnery. Zkušenost ředitelů škol v podprogramech Comenius či Leonardo da Vinci je taková, že v některých případech je spolupráce a cizojazyčná komunikace mezi projektovými partnery velmi problematická. Organizační zajištění aktivit a vzájemných mobilit vyžaduje vysokou míru koordinace. V doplňkovém šetření uvádějí respondenti oblast organizace výběrového řízení na dodavatele produktů či služeb v rámci projektů ve Francii za zcela bezproblémovou. Řídící orgán poskytuje francouzským školám v tomto směru maximální metodickou podporu.

Personální zajištění projektů realizují respondenti obou výzkumných vzorků především z interních zdrojů. Projektovou práci spatřují jako možnost podpory nejen výchovně – vzdělávací činnosti žáků, ale také profesního rozvoje a finanční podpory pedagogických pracovníků. Externí pracovníci jsou pak oslovováni až v případě vysoce odborné činnosti či služby. U soukromých škol ve Francii je obvyklé nechat celou projektovou činnost v realizaci některé z odborných firem.

Lze tedy konstatovat, že **názory ředitelů českých a francouzských škol se na problematické úseky realizace projektových aktivit mírně liší**, což je dáno specifiky zvolených operačních programů a rozdílnými pravidly čerpání finanční prostředků v těchto zemích.

Realizaci projektů zajišťovali ředitelé v ČR i ve Francii především z interních zdrojů, což pro tyto školy znamenalo navýšení mzdových i provozních prostředků.

Výzkumná otázka č. 9

Čerpaly v programovacím období 2007 – 2013 finanční prostředky z fondů EU více české než francouzské školy?

12. Celkové finanční prostředky, které Vaše škola v současném programovém období 2007-2013 z fondů EU čerpá či čerpala, činí:
--

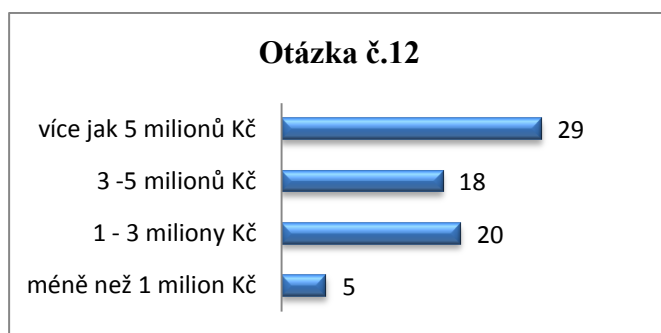
ČR - výzkumný vzorek A

méně než 1 milion Kč	5
1 - 3 miliony Kč	20
3 -5 milionů Kč	18
více jak 5 milionů Kč	29

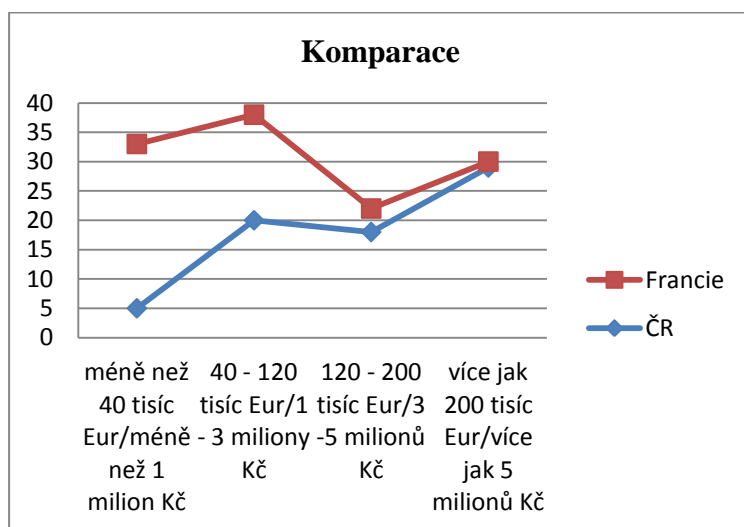
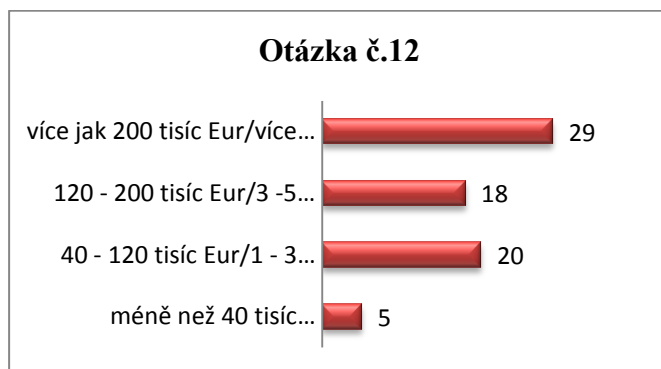
Francie - výzkumný vzorek B

méně než 40 tis. Eur	28
40 – 120 tis. Eur	18
120 – 200 tis. Eur	4
Víc než 200 tis. Eur	1

Česká republika - výzkumný vzorek A



Francie - výzkumný vzorek B



Z grafického zpracování výstupů poslední otázky dotazníkového šetření vyplývá, že u vybraných vzorků respondentů **čerpaly v programovacím období 2007 – 2013 jednotlivé školy v ČR v komparaci s Francií větší množství finančních prostředků**. Důvodem je jednak poměrně vysoká alokace do operačních programů na podporu vzdělávání v ČR a také možnost českých škol zapojovat se do vícero dotačních programů zároveň. Projektová činnost, která přináší pro české školy prostředky pro jejich rozvoj, je stále více využívána.

Ve Francii již, dle názoru respondentů doplňkového šetření, prvotní boom a motivace k projektové činnosti opadá, navíc je pro školy výhodnější a často méně náročné využívat lokální dotační programy v rámci regionu, které jsou přímo zacílené na potřeby škol v dané oblasti. Těch je však v ČR bohužel nedostatek.

2 Kvalitativní výzkumná sonda doplněná o komparaci aktivit ČR a Francie v podprogramu Comenius

2.1 Cíl šetření

Cílem druhé části mého výzkumného šetření bylo prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů zaznamenat názory vybraného vzorku respondentů ze škol v ČR a ve Francii na realizaci Programu celoživotního učení podprogramu Comenius, a tyto doplnit o komparaci trendů v jednotlivých aktivitách tohoto podprogramu.

Předmět této druhé výzkumné sondy – komunitární program Comenius byl vybrán proto, že jde o zcela identický produkt projektových možností pro všechny členské státy EU, se stejnými pravidly čerpání, administrace a monitorování. Přidanou hodnotou je navíc fakt, že je tento program jak u českých, tak francouzských škol velmi oblíben jako prostředek efektivní mezinárodní spolupráce.

2.2 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem byli vedoucí pracovníci škol v České republice a ve Francii, kteří ve své škole realizují či realizovali některou z aktivit podprogramu Comenius, celkem **10 osob. (7 ředitelů škol v ČR 4 ženy a 3 muži, 3 ředitelé škol ve Francii, 2 ženy a 1 muž)**

2.3 Výzkumný nástroj

Jako výzkumný nástroj byl použit polostrukturovaný rozhovor, otázky byly kombinovány tak, aby postihly celé téma a zároveň podněcovaly k vyjádření subjektivních názorů a postojů respondentů.

2.4 Formulace výzkumného problému

Je podprogram celoživotního učení Comenius vhodnou formou mezinárodní spolupráce pro francouzské i české školy?

2.5 Formulace výzkumných otázek

- 1. Jsou trendy čerpání jednotlivých aktivit v Programu celoživotního učení podprogramu Comenius stejné u českých a francouzských škol?*
- 2. Jsou přínosy Programu celoživotního učení podprogramu Comenius pro české i francouzské školy srovnatelné?*
- 3. Doporučili by čeští a francouzští ředitelé škol Program celoživotního učení podprogram Comenius jako vhodný nástroj pro čerpání evropských prostředků v příštím programovacím období 2014 - 2020?*

2.6 Průběh šetření

V úvodní fázi šetření byli respondenti seznámeni s účelem rozhovoru, jeho průběhem a anonymitou prezentace výstupů.

Poté byl respondentům předložen k zodpovězení výzkumný nástroj kvantitativního šetření – dotazník a zaznamenány jejich názory na jednotlivé oblasti.

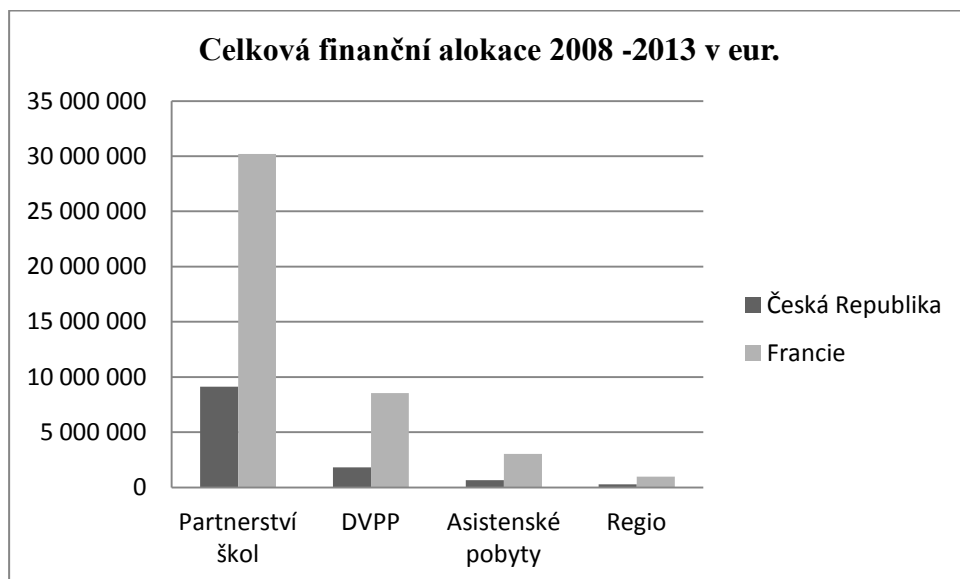
Následovaly otázky kvalitativního výzkumu, které byly pokládány postupně s dostatečnou časovou dotací pro vyjádření vlastního názoru respondenta. Atmosféra byla podpořena prvky neverbální komunikace a na závěr byl ponechán prostor k doplnění tématu dalšími postřehy či náměty respondentů.

2.7 Výsledky šetření a jejich interpretace

Jak vyplynulo z kvantitativního výzkumu, je komunitární program Comenius opravdu hojně využívanou možností evropské mezinárodní spolupráce středních škol v ČR i ve Francii. Jeho finanční alokace na programovací období 2007 – 2013 uvedená v následující tabulce a jejím grafickém zpracování, představuje celkové množství rozpočtovaných dotačních prostředků rozložené mezi jednotlivé podporované aktivity.

Celková finanční alokace v programovacím období 2008 - 2013 v EUR.

	Partnerství škol	DVPP	Asistentské pobyty	Regio
ČR	9 134 900	1 806 700	663 161	265 852
Francie	30 189 500	8 528 728	3 024 518	970 615



Hlavními důvody, proč se školy rozhodly do Comenia zapojit, které respondenti v rámci kvalitativního výzkumu uvedli, jsou především snaha o zkvalitnění výchovně vzdělávacího procesu – výuky cizích jazyků, prvků společenské výchovy a zeměpisu. Za velkou devizu označují možnost interkulturního poznávání a návštěv v přirozeném prostředí partnerských škol a hostitelských rodin.

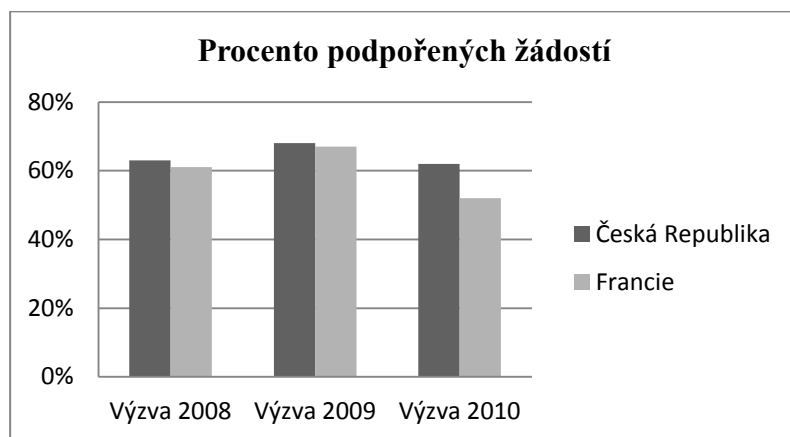
Multilaterální a bilaterální partnerství škol

Nejvíce subvencovanou aktivitou je v podprogramu Comenius u obou zemí **Partnerství škol. Další vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP)**, aktivita **Asistentské pobyty** či **Comenius Regio** jsou podporovány finančními prostředky nesrovnatelně nižšími. Důvodem této difference je skutečnost, že realizace DVPP, asistentských pobytů či institutu hostitelské školy je aktivitou čistě individuální, zatímco multilaterální či bilaterální partnerství škol představuje aktivitu skupinovou, jejíž přidanou hodnotou je společné téma výchovně – vzdělávací činnosti. (Comenius in figures, EU support to schools)

Pokud porovnáme procento podpořených žádostí v rámci aktivity Partnerství škol v letech 2008 – 2010, je Česká republika o něco úspěšnější než Francie. Více jak padesátiprocentní podpora podaných žádostí je však pro obě země, v porovnání s jinými evropskými dotačními programy, vizitkou pružného systému čerpání alokovaných prostředků.

Procento podpořených žádostí v aktivitě Partnerství škol z celkově podaných v letech 2008-2010

	Výzva 2008	Výzva 2009	Výzva 2010
ČR	63%	68%	62%
Francie	61%	67%	52%

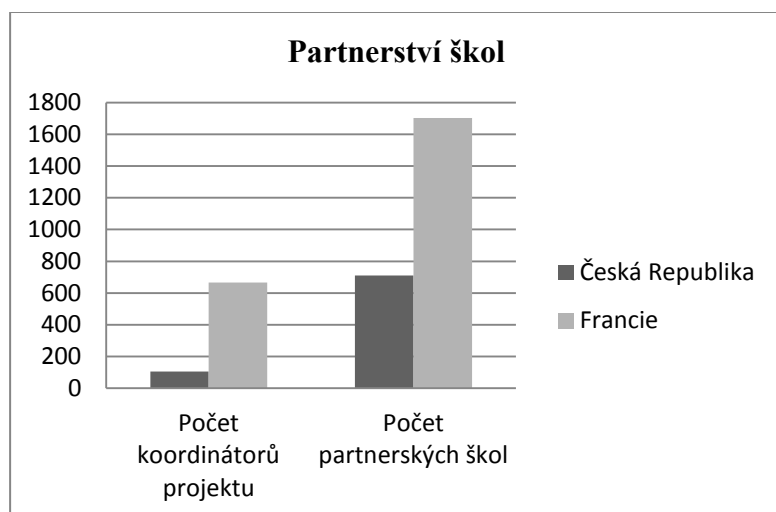


Respondenti z obou zemí oslovení během kvalitativního výzkumu, kteří již mají s dotačními tituly (např. operačních programů strukturálních fondů) zkušenost, shodně uvádějí, že nejen samotná žádost, ale i její administrace představuje pro školy daleko menší zátěž a tím jednodušší možnost zapojení do projektové práce, než je tomu třeba u OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost v ČR či u Národního OP FSE Francie.

Klíčovým momentem celé přípravy projektu je pro respondenty výběr společného tématu, které bude představovat hlavní motivační faktor pro budoucí spolupráci a poznávání. Z odpovědí vyplynulo jednoznačné doporučení zapojit již do této primární fáze samotné žáky a nechat výběr varianty spolupráce na jejich vzájemné dohodě, tak aby zvolené aktivity byly integrovány do běžných činností školy a staly se součástí učebního plánu těchto žáků. Provázanost na výuku a smysluplnost společné práce je brána jako hlavní kritérium výběru žádostí k realizaci a zvyšuje tak pravděpodobnost že bude podpora přidělena.

Počet zapojených škol v počátečním vzdělávání do aktivity Partnerství škol v letech 2008-2010

	Počet koordinátorů projektu	Počet partnerských škol
ČR	106	711
Francie	665	1702



Počet zapojených škol do aktivity Partnerství škol potvrzuje, že tato mezinárodní spolupráce se velice zdařile implementuje do výchovně vzdělávacích modelů škol v počátečním vzdělávání. Na otázku, jaké přínosy spatřují respondenti v této aktivitě, odpovídali následovně:

- „...nejde pouze o zahraniční výlet či jednorázovou návštěvu, hloubka spolupráce je dána pravidelností vzájemných kontaktů a společným projektovým cílem..“,
- „...naši žáci se seznamují s kulturní diverzitou chování, přístupem ke vzdělávání, komunikačními niancemi a rozdíly v životním tempu jednotlivých zemí..“,
- „...poznávají difference mezi jednotlivými typy partnerských škol a jejich specifiky ve výuce jako jsou dostupnost pomůcek, učebních materiálů, odborných učeben, odhalují rozdíly ve stravování, volnočasových činnostech, sportovních aktivitách..“,
- „...naučí se respektu k druhým a jejich odlišnostem, naslouchání, toleranci, kamarádství, a tím i reflexi svého chování..“,
- „...je to příležitost nejen pro žáky, ale i pedagogy jak rozvíjet své kompetence a schopnosti, sebevědomí, samostatnost a týmový duch..“,
- „...dojde k procvičení jazykových a sociálních dovedností, pokud je jako prostředek vzájemného poznávání zvolena hra, sport či jednoduchá soutěž, žáci rychle překonávají počáteční bariéry..“,
- „...je-li zvoleným tématem společného projektu umělecká oblast, přichází v potaz i kreativní aspekt, hravost, umění se stává nástrojem pro vyjádření emocí, radosti z tvorby, objevování nových materiálů a postupů, nevyžaduje vysokou míru jazykové vybavenosti, je srozumitelné, má mezinárodní přesah..“,
- „...během spolupráce dochází ze strany zúčastněných žáků k využívání moderní IT techniky (PC, digitální fotoaparáty, mobilní aplikace) a tím i jejich osobnímu

a profesnímu rozvoji, spolupráce je často rozšířena o aktivity e-twinningu, kdy elektronická komunikace mezi zapojenými žáky podpoří jejich motivaci a intenzivnější práci v projektu..“,

- „...vztahový model učitel – žák, který je obvyklý během běžné výuky, dostává nový méně formální obsah vzájemné spolupráce..“,
- „...projekt partnerství škol přináší možnosti spolupráce v rámci vzdělávacích institucí v regionu, ve Francii je například velmi časté, že do spolupráce na projektech vstupují partneři z jiného typu školy či regionální vzdělávací centrum..“,
- „...projekty získávají místní mediální podporu, jakož i podporu podnikatelských subjektů a samosprávných orgánů, představitelé obce či města poskytují školám pomoc při realizaci projektových aktivit např. oficiální přijetí zástupců zahraničních partnerů..“,
- „...rodičovská veřejnost je pravidelně seznamována s evropským rozměrem vzdělávání zapojených škol, škola získává přívlastek proevropská, rodiny a rodičovská sdružení se mnohde velmi aktivně zapojují do organizačního zajištění projektových aktivit a mobilit žáků..“,
- „...propagace projektových aktivit v rámci Comenia směrem k veřejnosti často znamená pro školu konkurenční výhodu, možnost mezinárodní spolupráce, vzájemné mobility a setkávání je při náboru nových studentů přitažlivým momentem pro žáky i pro jejich rodiče..“.

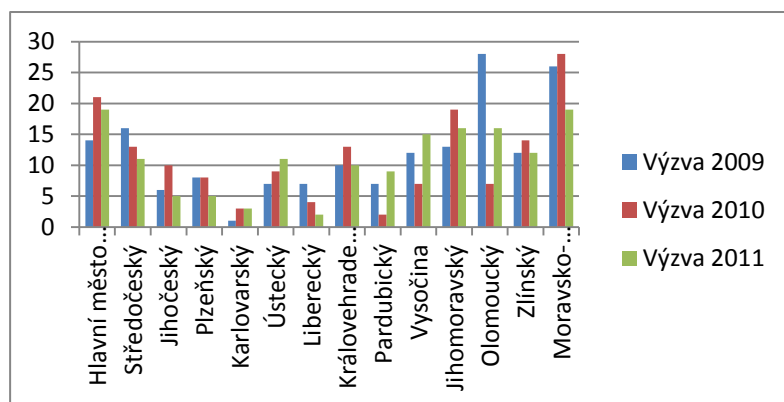
Zajímavá je také komparace, jak jsou do projektů Partnerství škol zapojeny jednotlivé školy v regionech sledovaných zemí. Ačkoli nejde o stejnou proměnnou, (ve Francii je graficky vyjádřen počet mobilit žáků v rámci Partnerství škol, zatímco v ČR jde o počty projektů) je možné vysledovat, že zatímco v ČR jsou projektové aktivity rozloženy do všech regionů a až na výjimky se počet projektů v kraji pohybuje kolem 10-15 ročně, ve Francii je nejvíce projektových aktivit – partnerských mobilit v regionu L'Ile de France, který zahrnuje hlavní město Francie Paříž.

Dané výstupy jsou dle respondentů dány tím, že zatímco v České republice jsou veřejné i soukromé školy v konkurenčním postavení, a zájmem každé školy v každém regionu je získat potencionální žáky na základě kvalitního portfolia ve formě mezinárodní spolupráce, veřejné francouzské školy zejména v primárním vzdělávání fungují stále s jistotou spádovosti bez aktivit v tomto směru.

Rozdílné postavení mají ve Francii soukromé mateřské, základní a střední školy, které svými aktivitami musí budovat konkurenční výhodu. Jsou určeny především pro žáky s velmi kvalitním existenčním zázemím, nejvíce je jich situováno právě v Paříži a regionu L'Ile de France, a proto je zde křivka mobilit také nejstrmější.

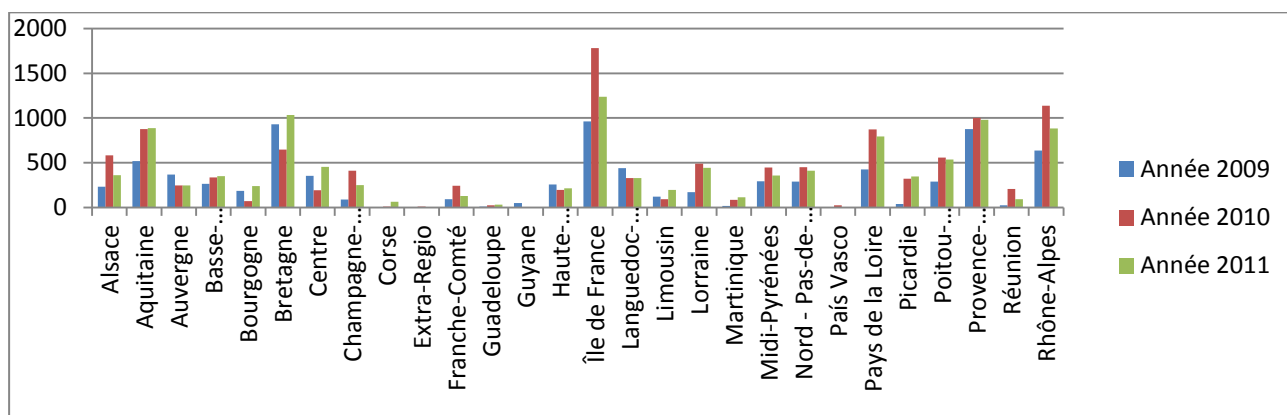
Počet projektů Partnerství škol realizovaných v letech 2009 - 2011 v ČR

Region	Výzva 2009	Výzva 2010	Výzva 2011
Hlavní město Praha	14	21	19
Středočeský	16	13	11
Jihočeský	6	10	5
Plzeňský	8	8	5
Karlovarský	1	3	3
Ústecký	7	9	11
Liberecký	7	4	2
Královehradecký	10	13	10
Pardubický	7	2	9
Vysočina	12	7	15
Jihomoravský	13	19	16
Olomoucký	28	7	16
Zlínský	12	14	12
Moravsko-slezský	26	28	19



Počet mobilit projektů Partnerství škol realizovaných v letech 2009 - 2011 ve Francii

Region	Année 2009	Année 2010	Année 2011
Alsace	232	582	361
Aquitaine	519	876	885
Auvergne	367	246	247
Basse-Normandie	266	335	351
Bourgogne	185	71	240
Bretagne	930	648	1033
Centre	352	194	453
Champagne-Ardenne	89	412	250
Corse	0	11	64
Extra-Regio	0	12	0
Franche-Comté	91	242	130
Guadeloupe	11	26	30
Guyane	49	0	4
Haute-Normandie	256	197	215
Île de France	963	1780	1237
Languedoc-Roussillon	438	330	327
Limousin	122	92	195
Lorraine	170	488	442
Martinique	16	84	113
Midi-Pyrénées	294	448	358
Nord - Pas-de-Calais	288	450	411
País Vasco	0	25	0
Pays de la Loire	424	871	792
Picardie	40	320	345
Poitou-Charentes	289	557	535
Provence-Alpes-Côte d'Azur	876	1000	979
Réunion	24	207	93
Rhône-Alpes	637	1137	883



Další vzdělávání pedagogických pracovníků

Počet podpořených osob v oblasti Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zaznamenal v průběhu let programovacího období 2007 – 2013 v České republice mírný nárůst. Ačkoli se nejedná o aktivitu s dlouhodobým potenciálem, ale pouze o možnost maximálně šestitýdenního kurzu, stáže či hospitace, dva ředitelé z ČR tuto příležitost pro své pedagogy využili.

V jednom případě se jednalo o job – shadowing (stínování), kdy učitelka přírodních věd vyjela na stáž k zahraničnímu partnerovi, aby sledovala didaktické metody a odbornou terminologii využívanou pro výuku předmětu, v němž je aprobována. Druhá ze škol využila tuto možnost pro učitelku anglického jazyka a její dvoutýdenní prázdninové jazykové vzdělávání v anglické College.

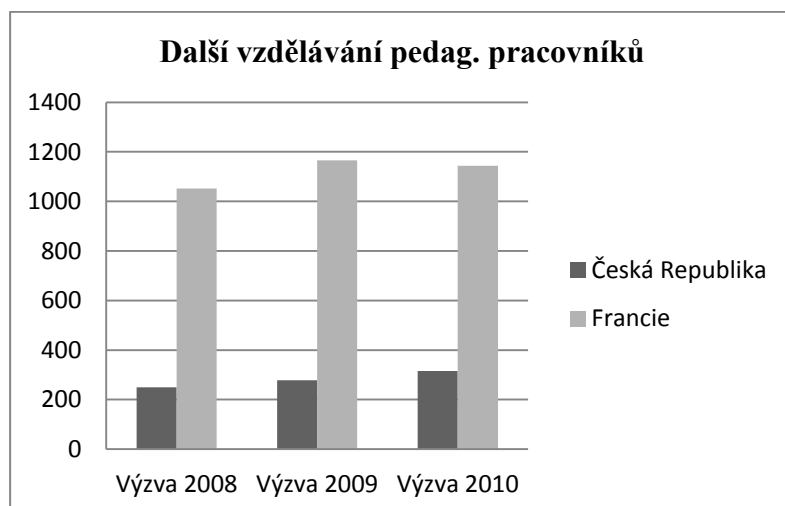
Přínosy této aktivity jsou, dle respondentů, zejména v rozšíření jazykové vybavenosti, v poznání jiného vzdělávacího systému a specifík organizace výuky, v obohacení o nové didaktické prvky a metodologické postupy.

Proč ostatní školy z ČR a Francie nevyužily možností Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, odpovídal vzorek respondentů shodně. Zapojení do projektů vyžaduje velmi aktivní přístup samotných pedagogů a jejich jazykovou kompetenci, kterou většina z nich bohužel nedisponuje.

Dalším důvodem nezájmu je problematické zajištění výuky za pedagoga, který je na několik týdnů v průběhu školního roku nepřítomen. Vzhledem k národním prioritám ČR, kterými jsou **job – shadowing** bez kombinace s jazykovým kurzem a **metodický kurz odborného nejazykového předmětu** nelze, dle respondentů, v této oblasti počítat se zvýšeným zájmem českých pedagogických pracovníků ani do budoucna.

Počet podpořených osob v aktivitě Další vzdělávání pedagogických pracovníků v letech 2008-2010 v ČR a ve Francii

	Výzva 2008	Výzva 2009	Výzva 2010
ČR	249	278	315
Francie	1 052	1166	1144



Asistentské pobyty

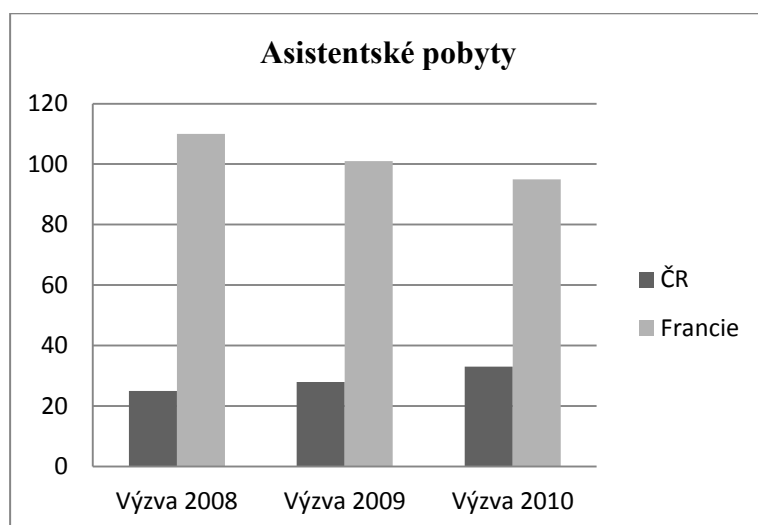
Nejedná se o příliš využívanou aktivitu u nás ani ve Francii. Důvodem může být úzká profilace okruhu možných žadatelů. Asistent nesmí být zaměstnán jako učitel, musí být studentem minimálně druhého ročníku, nebo absolventem oboru učitelské kvalifikace.

Prioritní postavení a vyšší bodové hodnocení získávají budoucí učitelé přírodních věd a matematiky, kteří preferují výuku těchto předmětů na hostitelské škole a dále budoucí učitelé v mateřské škole, kteří preferují umístění na hostitelskou instituci zajišťující předškolní vzdělávání.

Žádný z respondentů neuvedl vlastní zkušenost s touto aktivitou podprogramu Comenius, ani neměl povědomost o tom, že by některý člen pedagogického sboru ve škole využil v minulosti této možnosti.

Počet podpořených osob v aktivitě Asistentské pobyty v letech 2008 - 2010 v ČR a ve Francii

	Výzva 2008	Výzva 2009	Výzva 2010
ČR	25	28	33
Francie	110	101	95

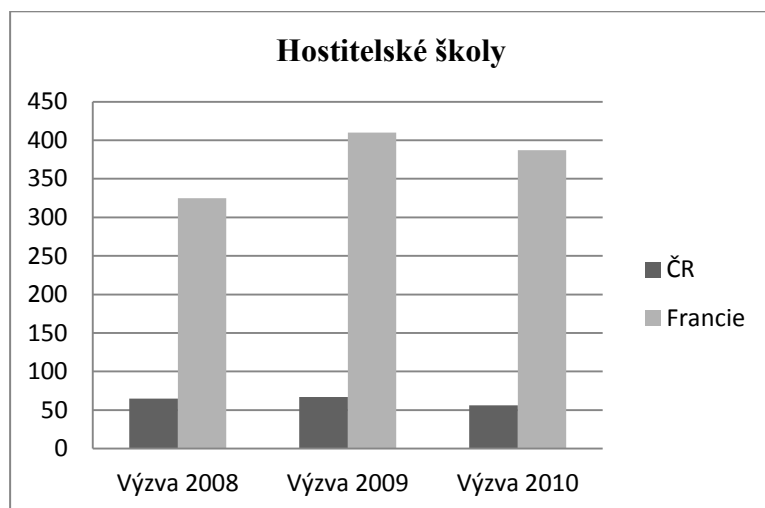


Hostitelské instituce

S asistentskými pobyty souvisí možnost škol žádat o umístění zahraničního asistenta. Pokud porovnáme počet hostitelských škol u obou zemí a vezmeme v potaz jejich velikost a množství škol v počátečním vzdělávání, využívá Česká republika institut zahraniční asistence více než Francie. Důvodem je zejména fakt, že český jazyk nepatří mezi světové jazyky a zájmem středních škol a gymnázií je podpořit výuku cizích jazyků či výuku předmětů v cizím jazyce asistentem – rodilým mluvčím.

Počet hostitelských škol v letech 2008 - 2010 v ČR a ve Francii

	Výzva 2008	Výzva 2009	Výzva 2010
ČR	65	67	56
Francie	325	410	387



Této možnosti využila u dotazovaného vzorku respondentů pouze jedna česká škola. Jednalo se o studenta pedagogických věd z Velké Británie, který škole pomáhal při výuce cizího jazyka, konkrétně pak s týmovou prací žáků a konverzačními aktivitami.

Přínos tohoto asistenta uvádí škola i v jeho aktivním zapojení do realizace Partnerství škol, které v dané době ve škole probíhalo. Asistent se podílel na tvorbě výstupu projektové práce a také seznamoval žáky zapojené do projektu s kulturou své země, zvyklostmi a tradicemi.

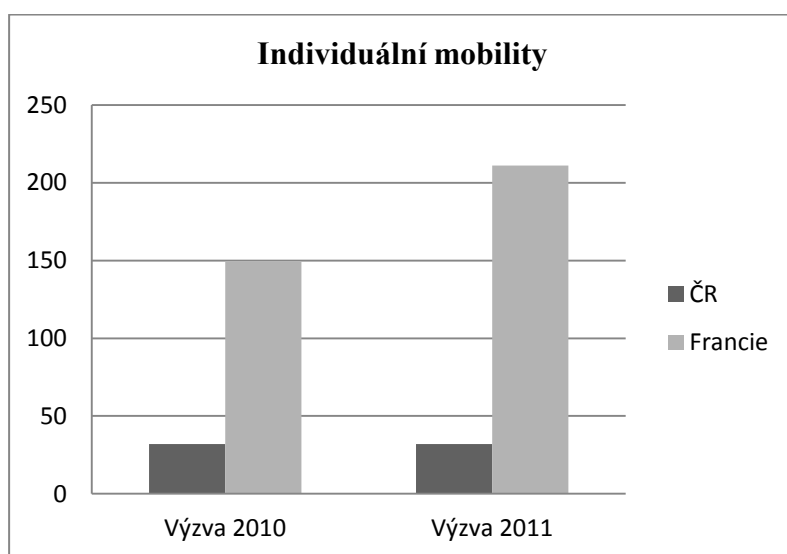
Individuální mobility žáků

Jedná se o velmi ojedinělou aktivitu, která umožňuje žákům škol realizujících partnerské projekty poznat studium a život v jiné evropské zemi. Cílem této aktivity je podpořit dlouhodobou spolupráci mezi školami, která v budoucnu povede k vzájemnému uznávání studia absolvovaného mezi partnery.

Ačkoli je tato aktivita určena především pro žáky středních škol, kterým je více jak 15 let a je spojena s pobytem v hostitelské rodině, není školami příliš využívána. Z výzkumného vzorku respondentů nemá žádný s individuální mobilitou žáků praktickou zkušenost.

Počet individuálních mobilit podpořených v letech 2008 - 2010 v ČR a ve Francii

	Výzva 2010	Výzva 2011
ČR	32	32
Francie	149	211



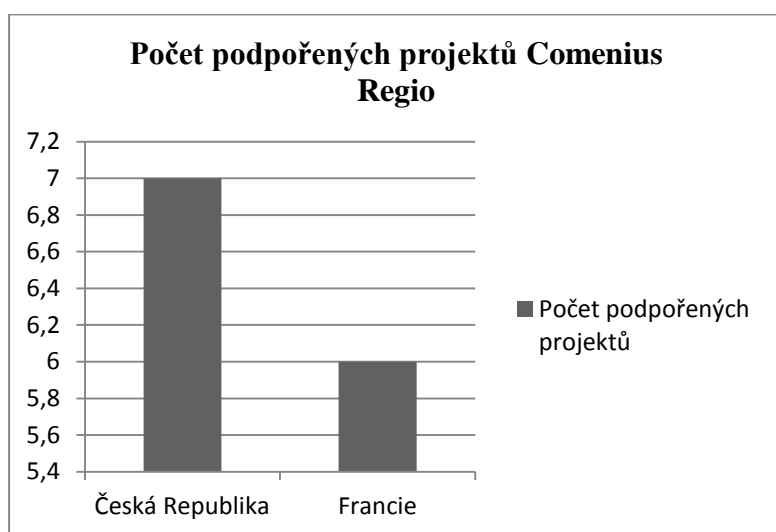
Partnerství Comenius Regio

Projektové partnerství Comenius Regio, které je v rámci Programu celoživotního učení podporováno až od roku 2009, představuje sice spolupráci v oblasti školství, ale hlavními koordinátory jsou zřizovatelé škol, zatímco školy zde vystupují pouze v roli partnerů společně s minimálně jednou další organizací s vazbou na školní vzdělávání, jako jsou např. knihovna, sportovní klub či mládežnická organizace.

Tato spolupráce vyžaduje, dle názoru respondentů, velkou míru koordinace a zejména aktivní přístup ze strany zřizovatele. O složité a organizačně náročné stránce této aktivity vypovídá i velmi nízký počet podpořených projektů v prvních dvou letech od zahájení podpory u obou zemí.

Počet podpořených projektů Comenius Regio v letech 2009-2010 v ČR a ve Francii

	Počet podpořených projektů
ČR	7
Francie	6



Z kvalitativního výzkumného šetření vzorku respondentů z obou zemí vyplývá, že trendy čerpání jednotlivých aktivit v Programu celoživotního učení podprogramu Comenius jsou stejné u českých i francouzských škol. Nejvíce je využíváno aktivity Partnerství škol, na kterou je také alokováno největší množství finančních prostředků. Další aktivitou, která je českými i francouzskými školami využívána, je Další vzdělávání pedagogických pracovníků nebo Institut hostitelské školy. Asistentské pobyty a Individuální mobility zacílené na jednotlivce jsou využívány v malé míře. Aktivita Comenius Régio nezískala ani přes rozsáhlou reklamní kampaň velkou oblibu pro svou složitou koordinaci ze strany zúčastněných subjektů.

Přínosy Programu celoživotního učení podprogramu Comenius jsou pro české i francouzské školy srovnatelné. Nejedná se pouze o přínos vzájemných návštěv a jazykové zkušenosti, ale o komplexní benefit ve všech aspektech výchovně – vzdělávacího procesu.

Na otázku, zda by čeští a francouzští ředitelé doporučili podprogram celoživotního učení Comenius jako vhodný nástroj pro čerpání evropských prostředků v příštím programovacím období 2014 – 2020, odpovídali všichni oslovení respondenti souhlasně. Názory lze shrnout slovy paní ředitelky francouzského lycea: „Můžeme ostatní školy k realizaci projektů v rámci Comenia jen povzbudit. Je to mnohem více přínosné a obohacující než jednoduchá cesta do zahraničí, nebo školní výměna. Již teď máme v hlavě další plány, jak v programu pokračovat, a zásobu témat, na kterých bychom chtěli se svými partnery dál spolupracovat. Comenius je nezaměnitelný způsob rozvoje mladých lidí a především velmi zajímavá zkušenost“.

IV. Závěr

Projektová práce ve školách v České republice i ve Francii se stala běžnou součástí života. Ačkoli přináší zvýšené nároky na čas a pracovní výkon managementu školy i členů projektových týmů, představuje pro školy nemalé finanční prostředky, které umožní rychlejší progres a zároveň pracovníky odpovídajícím způsobem odměnit a motivují.

Cílem práce bylo komparovat využívání projektových možností v rámci evropských dotačních programů řediteli středních škol v ČR a ve Francii. Z výstupů první kvantitativní výzkumné sondy vyplývá, že procento škol zapojených do realizace projektů podpořených z evropských dotačních fondů je velmi vysoké u obou zemí, v programovacím období 2007 – 2013 byli však při projektové činnosti aktivnější ředitelé českých škol, kteří také čerpali pro svou školu i větší objem finančních prostředků. Na počet podaných žádostí zaznamenaly větší úspěch při procesu schvalování školy francouzské, což lze přičítat jednak menší konkurenci mezi žadateli a také větším zkušenostem z předchozích programovacích cyklů.

Z kvalitativní výzkumné sondy jednoznačně vyplývá, že podprogram celoživotního učení Comenius je velmi vhodnou a využívanou formou mezinárodní spolupráce jak pro české tak i pro francouzské střední školy. Zejména svou dílčí aktivitou Partnerství škol přispívá významnou měrou k rozvoji sociálních dovedností v souladu s projektovým učením. Školy zapojené do aktivit Comenia rozšiřují vzdělávací program o podstatný rozměr, který představuje pro žáky a potažmo pro školu nemalou konkurenční výhodu.

Pohled na problematiku projektových možností pro školy v ČR a ve Francii je určen především pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení, stejně jako členy projektových týmů, kteří v práci naleznou zejména v teoretické části podporu při sestavování projektové žádosti a základní přehled o dotační problematice ve vzdělávání. Ačkoli programovací období 2007 – 2013 je u svého konce, přináší výstupy empirického šetření praktické poznatky o oblíbenosti jednotlivých programů, jejich nedostatecích, problematických jevech a zejména názory na jejich implementaci do prostředí škol, které mohou být využity kompetentními orgány při definování nových OP pro programovací období 2014 – 2020. Je zjevné, že zvolená problematika je natolik komplexní, že ji nelze jedním, ač kombinovaným výzkumem vyčerpat.

V. Bibliografie

Literatura

1. BRDEK, M., VYCHODILOVÁ, H.: *Evropská vzdělávací politika. Programy, principy a cíle*. Praha: Aspi Publishing, 2004, 167 s., ISBN 80-86395-96-0
2. HULÍK, V. Úloha mezinárodních organizací ve vzdělávání. In: KALOUS, J., VESELÝ, A. *Vzdělávací politika České republiky v globálním kontextu*. Praha: Karolinum, 2006, str. 145 – 161. ISBN 80 – 246 – 1262 – 3
3. KANTOR, T., MAREK, D. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu Barrister a Principal, 2007. 210 s. ISBN 978 – 80 – 87029 – 13 - 8
4. KOLEKTIV. *Fondy EU: Glosář základních pojmů*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Odbor vnějších vztahů, 2004. 79 s. ISBN 80 – 239 – 6121 - 7
5. MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. Aktual. A doplněné vydání. Brno: Společnost pro odbornou literaturu Barrister a Principal, 2009. 215. s. ISBN 978-80-87029-56-5
6. OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných zakázek a veřejných projektů*, Praha: ASPI Publishing, 2001, 195 s., ISBN 80 – 85963 – 96 – 5
7. PAŘÍZKOVÁ, I. *Základy finančního práva*. 1. vyd. Brno Masarykova univerzita, 2008. 252 s. Edice učebnic č. 406. ISBN 978-80-210-4514-9
8. POL, M., MARX, E. *K projektové práci ve školách (s důrazem na potenciál projektů pro rozvoj škol)*. Studia Paedagogica, Sborník Filozofické fakulty brněnské univerzity, Brno: Masarykova univerzita Brno, 2001, U7, č. 1, s. 21-31. ISSN 1211 - 6971.
9. POLÁKOVÁ, I., RATHOUSKÝ, M. *Jak připravit projekty z evropských fondů v období 2007-2013-praktická příručka pro školy*. 1. vyd. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2008. s. 13.
10. TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. *Získejte dotace z fondů EU. Tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem. Metodika, pravidla, návody*. Brno: Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.
11. VILAMOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2004, 196 s. ISBN 80 – 247 – 0828 – 0

12. VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie – praktický průvodce*. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2005, 200 s. ISBN 80 – 247 – 1194 - X
13. WOKOUN, R. et al., *Regionální rozvoj: (Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008. 475 s. ISBN 978 – 80 – 7201 – 699 - 0

Internetové zdroje

1. *Cíle ESF*. Evropský sociální fond v ČR. [online] [cit. 2013-06-07].
Dostupné na: <<http://www.esfcr.cz/>>
2. *EHP a Norské fondy*. Ministerstvo financí. [online] [cit. 2013-12-07].
Dostupné na: < www.eeagrants.cz>
3. *Evropa 2020*. Evropská komise. [online] [cit. 2013-15-08]. Dostupné na:
<http://www.msmt.cz/uploads/Zalezitosti_EU/Evropa_2020.pdf>
4. *Evropský fond regionálního rozvoje*. EurActiv.cz. [online] [cit. 2013-23-08].
Dostupné na: <<http://www.euractiv.cz/index.php?id=evropsky-fond-regionalniho-rozvoje>>
5. *Evropský sociální fond, investice do lidí* publikace EU>
6. *Evropský sociální fond*. Evropská komise. [online] [cit. 2013-27-07].
Dostupné na: < <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=cs>>
7. *Evropská Unie*. Wikipedia.cz. [online] [cit. 2013-22-07]. Dostupné na:
< http://cs.wikipedia.org/wiki/Evropsk%C3%A1_unie>
8. *Glosář*. Ministerstvo pro místní rozvoj. [online] [cit. 2013-01-06]. Dostupné na:
< <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Informace-a-dokumenty/Glosar/P/Projekt>>
9. *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007-2013*. Národní ústav odborného vzdělávání. [online] [cit. 2013-01-06]. Dostupné na: <http://www.euroskop.cz/gallery/41/12497-prirucka_projekty_web_24112008.pdf>
10. *Jak se zorientovat v systému čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU v oblasti vzdělávání*. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online] [cit. 2013-15-08].
Dostupné na:< <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/jak-se-zorientovat-v-systemu-cerpani-prostredku-ze-strukturalnich-fondu-eu-v-oblasti-vzdelavani>>
11. KREJČÍŘÍKOVÁ, M. *Využití čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu v porovnání ČR a Francie*. [online] [cit. 2013-01-06]. Dostupné na: <
http://is.muni.cz/th/320914/esf_m/>

12. *La cohésion économique et sociale*. Europe en France : le portail des Fonds européens. [online] [cit. 2013-24-07].
Dostupné na: < <http://www.europe-en-france.fr/Des-programmes-pour-qui-pour-quoi/A-chaque-programme-son-Fonds/La-cohesion-economique-et-sociale>>
13. *Le Feder*. Europe en France : le portail des Fonds européens. [online] [cit. 2013-24-07].
Dostupné na: < <http://www.fse.gouv.fr/qu-est-ce-que-le-fse/en-savoir-plus-sur-les-programmes/d-autres-projets-d-autres-fonds/article/le-feder>>
14. *Les projets européens du programme Education & Formation Tout au Long de la Vie*.
15. Guide des projets européens pour les chefs d'établissement. [online] [cit. 2013-19-08]
Dostupné na: <http://www.europe-education-formation.fr/docs/20130325_guide-2.pdf>
16. *Nariadení ES*. EurActiv.cz. [online] [cit. 2013-06-07].
Dostupné na: < <http://www.euractiv.cz/index.php?id=evropsky-socialni-fond-esf>>
17. *Operační programy v ČR*. Ministerstvo pro místní rozvoj. [online] [cit. 2013-27-07].
Dostupné na: < <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c81992d9-a5a7-4382-a859-ec13e9d654/Narodni-strategicky-referencni-ramec-CJ-cervenec>>
18. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost*. Ministerstvo pro místní rozvoj. [online] [cit. 2013-18-07].
Dostupné na: <<http://www.mpsv.cz/cs/7374>>
19. *Operační program Praha – Adaptabilita*. oppa.cz . [online] [cit. 2013-18-07].
Dostupné na: <<http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>>
20. *Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost*. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [online] [cit. 2013-27-07].
Dostupné na: < <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>>
21. *Operační program životního prostředí*. [online] [cit. 2013-25-07].
Dostupné na: <opžp.cz <http://www.opzp.cz/sekce/254/aktuality/>>
22. POL, HOUŠKOVÁ, NOVOTNÝ, SEDLÁČEK, *Ředitelé českých škol a jejich životní a profesní dráha*. [online] [cit. 2013-01-06]. Dostupné na:
<http://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/oktavo/115348/1_StudiaPaedagogica_15-2010-1_8.pdf>

23. *Program celoživotního učení*. Národní agentura pro evropské vzdělávací programy. [online] [cit. 2013-25-07].
Dostupné na: <www.naep.cz>
24. *Program celoživotního učení 2007 – 2013*. Europa. Přehled právních předpisů. [online] [cit. 2013-10-08] Dostupné na:
<http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11082_cs.htm>
25. *Programme européen pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*. Ministère éducation nationale. [online] [cit. 2013-10-08].
Dostupné na: <<http://www.education.gouv.fr/cid21443/programme-europeen-pour-l-education-et-la-formation-tout-au-long-de-la-vie.html>>
26. *Programme opérationnel national du Fonds social*. [online] [cit. 2013-24-07].
Dostupné na: <http://www.fse.gouv.fr/IMG/pdf/Le_Programme_Operationnel.pdf>
27. *Projekt v kostce*. Centrum pro regionální rozvoj ČR. [online] [cit. 2013-02-07]. Dostupné na: <http://www.crr.cz/Files/Docs/publikace/System_rizeni_projektu.pdf>
28. *Regionální politika*. Europa.eu. [online] [cit. 2013-15-08]. Dostupné na:
<http://europa.eu/pol/reg/index_cs.htm>
29. *Regionální operační programy*. Ministerstvo pro místní rozvoj. [online] [cit. 2013-25-07].
Dostupné na: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Regionalni-operacni-programy>>
30. *Rozvojové a dotační programy*. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. [online] [cit. 2013-12-07].
Dostupné na: <www.msmt.cz/dotacni-programy>
31. SIEBER, P., *Studie proveditelnosti – (Feasibility Study) - metodická příručka*, MMR
32. ČR 2004 - 05, 43 s. [online] [cit. 2013-02-07]
Dostupné na: <<http://www.businessinfo.cz/files/file3442.pdf>>
33. *Smlouva z Nice*. Euroskop.cz. [online] [cit. 2013-12-07].
Dostupné na: <<http://www.euroskop.cz/gallery/2/765-nice.pdf>>
34. *Vzdělávání v EU*. Europass [online] [cit. 2013-22-07]. Dostupné na:
<<http://www.europass.cz/vzdelavani-v-eu/>>
35. *Statistiques européennes*. L'agence française pour financement des partenariats. [online] [cit. 2013-24-07].
Dostupné na: <<http://www.europe-education-formation.fr/page/statistics-for-all>>

36. *Vzdělání a školství*. Euroskop.cz. [online] [cit. 2013-15-08]. Dostupné na:
<<https://www.euroskop.cz/670/sekce/vzdelani-a-skolstvi/>>
37. *Základní principy přípravy projektů v rámci strukturálních fondů EU*. Ministerstvo pro místní rozvoj 2004, Euromanagers, s.r.o. [online] [cit. 2013-22-07]. Dostupné na:
<http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d/1107945251finalnet_2225ee42-2c1e-405d-b62a-05d9935dbf7d.pdf>
38. *Zpráva o účasti České Republiky v Programu celoživotního učení 2007 – 2011*. Národní agentura pro evropské vzdělávací programy. [online] [cit. 2013-10-08] Dostupné na: <http://www.naep.cz/index.php?a=view-project-folder&project_folder_id=17>